

مركز البحوث



المنظمات

تأليف

جيمس جي . مارش وهيربرت أيه . سايمون
بالتعاون مع هارولد جيتزكو

ترجمة

أ. د. عبدالرحمن بن أحمد هيجان

راجع الترجمة

د. عبداللطيف بن صالح العبداللطيف

بسم الله الرحمن الرحيم



مركز البحوث

المنظمات

تأليف

جيمس جى . مارش وهيربرت أيه . سايمون

بالتعاون مع هارولد جيتزكو

ترجمة

أ.د. عبدالرحمن بن أحمد هيجان

راجع الترجمة

د. عبداللطيف بن صالح العبداللطيف

١٤٢٢هـ/٢٠٠١م

بطاقة الفهرسة

ⓗمعهد الإدارة العامة ، ١٤٢٠هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

مارش . جيمس جي

المنظمات / جيمس جي . مارش ، وهيربرت أية . سايمون ، هارولد جيتزكو ؛ ترجمة عبدالرحمن أحمد هيجان . ط ٢ - الرياض

٤٠٠ ص ، ١٦,٥ سم × ٢٣,٥ سم

ردمك ٢-٠٦٥-١٤-٩٩٦٠

١ - المنظمات - تنظيم وإدارة

أ - سايمون ، وهيربرت آية . (م. مشارك) ب - جيتزكو ، هارولد (م . مشارك)

ج - هيجان ، عبدالرحمن أحمد (مترجم) د - العنوان

ديوى ٦٥٨,٠٤٩ ٢٠/٣٨٠٧

رقم الإيداع : ٢٠/٣٨٠٧

ردمك : ٢-٠٦٥-١٤-٩٩٦٠

هذه ترجمة لكتاب :

ORGANIZATIONS

Second Edition

James G. March and Herbert A. Simon

With the Collaboration of Harold Guetzkow



إهداء المترجم :

إلى مؤسس ومنظم هذا الوطن الغالى
المملكة العربية السعودية

الملك عبدالعزيز بن عبدالرحمن آل سعود

طيب الله ثراه وغفر له
بمناسبة مرور مائة عام على تأسيس
المملكة العربية السعودية
مائة عام من العطاء والنماء

د . عبدالرحمن بن أحمد هيجان

محتوى الكتاب

الموضوع	الصفحة
قائمة الأشكال	١٠
مقدمة المترجم	١١
شكر وتقدير	١٣
مقدمة الطبعة الثانية	١٧
الفصل الأول : السلوك التنظيمى	٤٥
١/١ أهمية المنظمات كمؤسسات اجتماعية	٤٨
٢/١ أدبيات نظرية التنظيم	٥٢
٣/١ تنظيم هذا الكتاب	٥٤
٤/١ بعض أنواع الافتراضات	٥٦
٥/١ بعض المسلمات السيكولوجية	٥٩
الفصل الثانى : نظرية التنظيم الكلاسيكية (التقليدية)	٦٣
١/٢ الإدارة العلمية عند تايلور	٦٥
٢/٢ نظريات التقسيم الإدارى	٧٨
٣/٢ المشكلات العملية والتجريبية للعلم الإدارى التقليدى	٨٩
٤/٢ خاتمة	٩٣
الفصل الثالث : القيود التحفيزية : القرارات التنظيمية المتبادلة	٩٥
١/٣ عمليات التأثير	٩٧
٢/٣ نظريات البيروقراطية	٩٩
٣/٣ الرضا والإنتاجية	١١٥
٤/٣ الدافع للإنتاج	١٢٢
٥/٣ خاتمة	١٦٣

الموضوع	الصفحة

الفصل الرابع : القيود التحفيزية : قرار المشاركة ١٦٥
١/٤ نظرية التوازن التنظيمى ١٦٧
٢/٤ المشاركون ١٧٣
٣/٤ مشاركة الموظف : معيار المشاركة ١٧٥
٤/٤ مشاركة الموظف : النموذج العام ١٧٨
٥/٤ العوامل المؤثرة على الرغبة المدركة للانتقال من المنظمة ١٧٩
٦/٤ العوامل المؤثرة على السهولة المدركة للانتقال من المنظمة ١٨٨
٧/٤ التوسع نحو مشاركين آخرين ١٩٦
٨/٤ استغلال الفرص والبقاء التنظيمى ٢٠٠
٩/٤ خاتمة ٢٠١

الفصل الخامس الصراع فى المنظمات ٢٠٣
١/٥ الصراع الذاتى ٢٠٦
٢/٥ الصراع التنظيمى : الصراع الشخصى فى إطار المنظمة ٢١٣
٣/٥ الصراع التنظيمى : الصراع بين المجموعات داخل المنظمة ٢١٨
٤/٥ رد الفعل التنظيمى تجاه الصراع ٢٣٠
٥/٥ الصراع بين المنظمات ٢٣٣
٦/٥ خاتمة ٢٣٩

الفصل السادس : القيود المعرفية على العقلانية ٢٤١
١/٦ مفهوم العقلانية ٢٤٣
٢/٦ برامج الأداء فى المنظمات ٢٥١
٣/٦ الإدراك والاندماج ٢٦٢

الموضوع	الصفحة

٤/٦ تقسيم العمل ٢٧٢
٥/٦ الاتصال ٢٧٦
٦/٦ الهيكل التنظيمى وحدود العقلانية ٢٨٥

الفصل السابع : التخطيط والإبداع فى المنظمات ٢٨٩
١/٧ مفهوم الاستهلال والمبادرة ٢٩١
٢/٧ عملية الإبداع ٢٩٧
٣/٧ مبررات الإبداع ٣٠٤
٤/٧ تطوير البرامج ٣١٠
٥/٧ مستوى المنظمة والإبداع ٣١٩
٦/٧ عملية التخطيط ٣٢٧
٧/٧ خاتمة ٣٤١

ملحق ٣٤٢
قائمة المراجع ٣٤٥
الدليل الرقمى للمتغيرات ٣٨٥

قائمة الأشكال

الموضوع	الصفحة
شكل ٣/١ نموذج البيروقراطية العام	١٠١
شكل ٣/٢ نموذج ميرتون المبسط	١٠٦
شكل ٣/٣ نموذج سليزنك المبسط	١١٠
شكل ٣/٤ نموذج جولدنر المبسط	١١٣
شكل ٣/٥ النموذج العام للسلوك الدافعى التكيفى	١١٨
شكل ٣/٦ العوامل المؤثرة على مجموعة البدائل المستحثة	١٣٠
شكل ٣/٧ العوامل الموثرة على النتائج المدركة للبدائل المستثارة	١٣٩
شكل ٣/٨ العوامل الرئيسة المؤثرة على اندماج الجماعة	١٤١
شكل ٣/٩ العوامل المؤثرة على المكانة المدركة للجماعة	١٤٤
شكل ٣/١٠ العوامل المؤثرة على درجة تكرار التفاعل ، والمدى الذى تدرك فيه الأهداف على أنها مشتركة وعدد حاجات الأفراد المشبعة فى الجماعة وحجم التنافس	١٤٧
شكل ٤/١ العوامل الرئيسة المؤثرة على الرغبة المدركة للانتقال	١٨٧
شكل ٤/٢ العوامل الرئيسة المؤثرة على السهولة المدركة للانتقال	١٩٧
شكل ٥/١ العوامل المؤثرة على صراع الفرد وردود أفعال الفرد تجاه الصراع	٢١٢
شكل ٥/٢ العوامل المؤثرة على الصراع الشخصى داخل المنظمات	٢١٨
شكل ٥/٣ العوامل المؤثرة على الصراع داخل الجماعة فى إطار المنظمة	٢٩٩
شكل ٦/١ بعض العوامل المؤثرة على الاهتمام الانتقائى بالأهداف الفرعية	٢٦٧

مقدمة المترجم

رحلة هذا الكتاب من اللغة الانجليزية إلى اللغة العربية ليست بالرحلة اليسيرة ولا الممتعة . لقد قُدّر لهذا الكتاب أن يتنقل من فريق إلى آخر حتى استقر به المقام عند مترجمه الحالى . فلقد تم اختيار هذا الكتاب للترجمة فى معهد الإدارة العامة من قبل زميلين فى المعهد ، وأعتقد أنهما وفِّقا فى اختيار هذا الكتاب ، غير أن الأمر لم يدم طويلاً ، حيث اعتذرا عن ترجمته ؛ وذلك بسبب أعبائهما التدريبية والاستشارية . بعد ذلك تم تكليف أحد الزملاء بالمعهد بترجمة الكتاب نفسه غير أن حظ هذا الكتاب فى المرة الثانية لم يكن بأسعد منه فى المرة الأولى حيث اعتذر هذا الزميل بعد مضى بضعة أشهر عن عدم ترجمة الكتاب وذلك بسبب ظروفه الصحية . وهنا أذكر بهذه المناسبة أنه عندما عرضت «الإدارة العامة للبحوث» على هذا الزميل ترجمة الكتاب لأخذ موافقته ، وذلك عن طريق أحد الزملاء من منسوبى الإدارة العامة للبحوث ، كنت قابلته فى ذلك اليوم صدفة وذلك بحكم تجاور مكتبى ومكتب الزميل الذى طُلب منه ترجمة الكتاب وقلت له مازحًا «هل ستحولون لى الكتاب للترجمة ؟» . عندها شعرت أن الرجل قد وقع فى حرج وقال لى سوف نعرض عليك كتابًا آخر .

لم يدم الوقت طويلاً فقد اعتذر هذا الزميل عن ترجمة الكتاب كما قلت بسبب ظروفه الصحية ؛ لأجد نفسى وقد عُرض علىَّ الكتاب للترجمة ، وعندها حاولت أن استنجد بشخص آخر ليكون عونًا لى فى ذلك . إلاَّ أنَّ الأمر لم يسر بالسهولة كما كنت أتصور ، فبعد مضى سنة تقريبًا اعتذر شريكى عن الترجمة لأجد نفسى وجهًا لوجه مع كتاب فى اعتقادى أنه من أمتع وأصعب الكتب التى مرت علىَّ فى الترجمة .

لقد كان الكتاب ممتعًا لأنه يقدم موضوعات نظريات التنظيم بأسلوب شيق وجميل . تقرأه فتشعر كأنما يتحدث إليك المؤلفان مباشرة ، يعرضان ويفسران لك جوانب النظرية ويضربان لك الأمثال من واقع المنظمات فى مجالات التنظيم والتحفيز ، والصراع والإبداع فتشعر وكأنك تعايش ذلك الواقع وتتفاعل معه . على أن هذه الميزة فى الكتاب لاتلغى فى الواقع حقيقة صعوبة استيعاب مضامين ما جاء فى ثناياه وترجمته حتى ليشعر القارىء أو المترجم أنه أمام سفر جامع لفنون الإدارة ، وعلم النفس ، وعلم الاجتماع ، والصناعة ، والفن ، والتسلية وهى أمور تتطلب جهدًا كبيرًا

من أى مترجم . لقد دفعتنى صعوبة ترجمة هذا الكتاب أن أستشير العديد من زملاء المهنة والتخصص فى ترجمة الكثير من مصطلحات ومفاهيم الكتاب ، وأن أعرض عليهم بعض ما ترجمته لأتلقى ملاحظاتهم على ذلك . بعض هذه الملاحظات كانت عوناً لى فى الترجمة وبعضها لم يزد الحال إلا غموضاً وحيرة . وفى كلتا الحالتين فقد كان المُترجِم هو المستفيد .

إننى لم أدع الكمال فى ترجمة هذا الكتاب ، لكننى ربما أكون فخوراً جداً أن قدر لى ترجمة مثل هذا الكتاب فى التنظيم لمؤلفين مشهورين هما : جيمس جى . مارش وهيربرت أيه . سايمون .

إننى أعتقد أن ترجمة هذا الكتاب إلى اللغة العربية سيضيف رصيداً علمياً إلى المكتبات العربية كما سيكون مادة قيمة لطلاب ودارسى الإدارة بشكل عام والمنظمات بشكل خاص . فإلى هؤلاء جميعاً أهدى هذا الكتاب ، وأتمنى أن أكون قد وفقت فى ترجمته . والله من وراء القصد .

المترجم

شكر وتقدير

العمل المتمثل فى هذا الكتاب قام به فى البدء الأشخاص الثلاثة الذين تظهر أسماؤهم فى صفحة العنوان . لقد اشتركنا جميعًا فى التخطيط لهذا الكتاب وأسهمنا فى الأفكار التى تألف منها . ونتيجة لتقسيمنا المحلى للعمل فى المراحل المتأخرة ، وبسبب غياب السيد / هارولد جيتزكو وذهابه لمركز الدراسات العليا فى مجال العلوم السلوكية خلال العام الدراسى ١٩٥٦/١٩٥٧ فقد قمنا نحن الاثنان الباقيان بكتابة المخطوط أو مسودة الكتاب واتخاذ القرارات الملائمة فيما يختص بالمحتوى النهائى له . وعلى أية حال فإننا نعتقد أنه من الملائم أن نضع اسمه فى صفحة العنوان كأحد المشاركين فى هذا العمل لكى ينال السيد / هارولد جيتزكو نصيبه من الثناء واللوم عند ظهور العمل فى صورته النهائية .

إن كل شخص له إلمام أو صلة بالبحوث التى تجرى فى كلية الدراسات العليا ، قسم الإدارة الصناعية فى الكلية التقنية فى كارنيجى ، سيعلم أن هناك أشخاصًا آخرين ، على الرغم من عدم مشاركتهم بصورة رسمية فى المشروع ، قد تعاونوا وشاركوا مع المؤلفين بشكل أو بآخر . وبالتحديد فنحن مدينون بالكثير جداً لريتشارد م . سيرت وآلان نويل . فأفكار الشخص الأول وتأثيره ، سوف تبدو ظاهرة كلما تطرق الكتاب لنظرية الشركة أو المنشأة ، كما أن أفكار الشخص الثانى سوف تبدو واضحة عند التطرق لمعالجة موضوع حل المشكلات الإنسانية . كما أن المؤلفين مدينان بالشكر أيضًا للأعضاء الآخرين من مجموعة منظمة كارنيجى للبحوث والذين كان يرجع إليهم المؤلفان مراراً وتكراراً لتلقى اقتراحاتهم وانتقاداتهم وهم وليم ديل ، وشادويك هابر سترو ، ودونالد ، بى ترو .

وخارج إطار مجموعة كارنيجى نود أن نتقدم بالشكر بصورة خاصة لروبرت أ. داهل للساعات العديدة من العمل المثمر والمناقشات التى دارت معه فيما يخص موضوع قياس التأثير ، كما نود أن نشيد بمساعدة وتوجيه جون س . هارسانى لدوره فيما يختص بمعالجتنا للعلاقة بين نظرية المنافسة لزيادة الأرباح وتقليل الخسائر

ونظريات الصراع الأخرى . ونود أن نشكر جيمس س . كولمان لإسهامه من خلال ندوة فى تنظيم الكتاب الذى ربما لايتذكر الآن مقدار ذلك الإسهام الذى قدمه لنا . لقد تم تقديم مسودة المخطوطة الأولى للفحص والتمحيص من قبل أعضاء معهد التدريب للبحوث المتخصص فى نظرية التنظيم وتمويل البحوث تحت رعاية مؤسسة كارنيجى الفنية من قبل مجلس أبحاث العلوم الاجتماعية فى صيف عام ١٩٥٧ . لقد شملت هذه المجموعة (بالإضافة إلى هارسانى ونويل) روبرت ف .باليس ، ورين جى . بنيس ، وروبرت ل .شابمان ، وروبرت أ . هامبلن ، وستانلى هولندر ، ونورمان كابلان ، وجون ت . لانزيتا ، وهارولد ج . ليفيت ، وإيدث . إم لينتز ، وسلمون ب .ليفين ، ودونالد س . بيلز ، وجون س .بوك ، ودانيل شمشونى ، وتشارلس ك . وإرينار . لقد تحسنت مسودة الكتاب المعدلة بفضل اقتراحات هؤلاء الأشخاص الذين أشرنا إليهم سلفاً .

أما كل من ليونارد كوتريل الثالث ، وجوليان فيلدمان ، وبيتر س . هوتس ، جياندو مونيكو ماجون ، وسلفيا سبيولسكى فقد قدموا ملاحظات قيمة على إعداد النص المذكور بالإضافة إلى مساعدتهم القيمة فى إعداد ببيلوجرافيا هذا الكتاب . لقد تلقينا مساعدة من عدد كبير من الطلاب ومساعدى الباحثين الآخرين وبالتحديد من كل من/ إدوارد أ .فيجين بون ، وهنيرى ج .هارت ، وريتشارد أ . هيندركس ، وكارلتون ب . هينسلى ، ودوجلاس ك .ميمز الصغير ، ووليام هـ . ستاربوك ، وفريدريك ستيرن وفريدريك إم . تونج الصغير .

أما السيدة إفلين ل . أدمز فقد قامت بطباعة المخطوطة أو مسودة الكتاب بالإضافة إلى قيامها بأعمال متنوعة أخرى تتعلق بالكتاب وهى أعمال متشعبة وكثيرة جداً بحيث يصعب حصرها هنا .

لقد تم دعم تلك الأعمال الأكاديمية النادرة من قبل مؤسسة فورد حيث دعمت بسخاء برنامجنا الخاص بالدراسات النظرية والتجريبية للسلوك الإنسانى فى المنظمات ، كما أننا تلقينا منح زمالة من مركز الدراسات المتقدمة فى العلوم السلوكية ومؤسسة فورد . إننا مدينون بالشكر والامتنان لمؤسسة فورد والمركز السالف الذكر لتقديمهم لنا تلك المساعدة – ولتقديمهم لنا هذه المساعدة بكل ما تعنيه هذه الكلمة والتى مكنتنا من

اكتشاف اتجاهات بدت مثمرة بالنسبة للمعرفة الأساسية فى السلوك التنظيمى وفى جعل تلك المعرفة مفيدة بالنسبة للسلوك فى الشئون الإنسانية . إننا مدينون أيضًا بالشكر لكلية الدراسات العليا فى الإدارة الصناعية على تهيئة البيئة الفكرية والتنظيمية التى يمكن أن تزدهر فيها النظريات والبحوث .

مقدمة الطبعة الثانية

قبل أكثر من ثلث قرن مضى من الزمان قمنا مع هارولد جيتزكو بعمل «قائمة افتراضية» للنظريات المتعلقة بالمنظمات . لقد كانت الغاية من هذا العمل هى تسجيل العموميات (مفضلين الحقيقية منها) ولتقييم الأدلة العملية أو التجريبية التى تدعمها . وبالطبع ، ومن أجل سرد وتفصيل الافتراضات أو المفاهيم النظرية الخاصة بالمنظمات فإن على الشخص أن يقوم أولاً بتنظيم هذه الافتراضات أو المفاهيم ، وتبعًا لذلك فقد قدم لنا الكتاب الناتج من هذا العمل أيضًا بنية لنظرية التنظيم .

لقد استمر كتابنا فى جذب الانتباه والاهتمام خلال السنوات التى تخللت ذلك العمل . لقد شكَّل ذلك العمل لبعض الناس دليلاً أو مرشداً للبحوث المتعلقة بالمنظمات تمت طباعته قبل عام ١٩٥٨ . أما بالنسبة للبعض الآخر فإن هذا العمل كان مصدراً مفيداً للمقترحات أو المفاهيم الافتراضية المتعلقة بالتنظيمات ، التى يمكن الاستشهاد بها وتعديلها وتوسيع نطاقها ونقدها . وأما بالنسبة للبعض الآخر فقد كان كتابنا عبارة عن تمثال من عصور ما قبل التاريخ .

إن الاهتمام بهذا الكتاب لايزال مستمراً حيث يشكل توجهًا للاستفادة من طباعة نسخة جديدة مع الاحتفاظ بالنسخة الأصلية ولكن مع إضافة بعض التعليقات ، التى يتطلبها النص ، وذلك فيما يتعلق بالأحداث فى عالم المنظمات ونظريات التنظيم والمنظمات خلال الخمسة والثلاثين عامًا التى مضت منذ ظهور الطبعة الأولى . إننا سعيدون بإضافة هذه التعليقات مع التنبيه بأننا من المحتمل ألا نكون اليوم أكثر حكمة مما كنا عليه فى الماضى . كذلك فإنه من المحتمل أننا واقعون تحت عوارض مرض التأليف غير الملائم وغير الحميد حيث إننا لانزال نستمتع بقراءة الكتاب من وقت لآخر وتعترينا الدهشة تجاه الأشياء التى عرفناها آنذاك مع نسياننا لها أكثر من اندهاشنا بالأشياء التى نعرفها الآن ولكن لم نعرفها آنئذ .

إنه إذا ما كان هناك أى رأى عام نود إعلانه اليوم ، فإن هذا الإعلان يتمثل فى أنه قد لاتكون هناك أحداث خلال هذه الفترة الطويلة الماضية هزت أسس المنظمات أو

نظرية التنظيم والمنظمات بصورة حادة لجعلها صعبة الإدراك أو شديدة التحريف . فلقد شهدت السنوات منذ عام ١٩٥٨ تغيراً ملحوظاً فى الإطار الاجتماعى للمنظمات ، وبالتحديد فى اللغة والأيديولوجية والأثر الفنى وحقيقة العلاقات بين الجماعات العرقية ذات الأجناس المختلفة . لقد شهدت تلك الفترة تغيراً ملحوظاً فى الإطار التقنى أو التكنولوجى للمنظمات وخاصة فى تقنية المعلومات والإنسان الآلى . لقد أحدثت السنوات منذ عام ١٩٥٨ منظومة مؤثرة من نتائج البحث المطبقة على المنظمات ، لذا فإننا الآن أحسن حالاً عما كنا عليه فى الخمسينيات من حيث كمية الأبحاث التى تم القيام بها عن المنظمات وجودة تلك الأبحاث . وعلى الرغم من ذلك ، فإنَّ الظواهر الجديدة التى لاحظناها ، وربما كذلك أغلب المفاهيم الجديدة ، تلائم الإطار السابق الذى صُمم لاحتوائها دون الحاجة إلى اختصارها وقولبتها . لقد كان هذا السبب واحداً (ضمن الكثير من الأسباب) التى جعلتنا نقصر جهودنا على هذه التعليقات بدلاً من إعادة كتابة الكتاب .

مضمون الكتاب :

يتناول هذا الكتاب نظرية المنظمات الرسمية . ذلك أن المنظمات الرسمية تعتبر أنظمة من العمل المتناسق بين الأفراد والجماعات الذين تختلف اختياراتهم أو تفضيلاتهم ومعلوماتهم ومصالحهم ومعارفهم . من ناحية أخرى فإن نظريات التنظيم تصف التحول الهادىء للصراع إلى تعاون ، وتسخير الموارد ، وتنسيق الجهود التى تسهل وتُيسر البقاء المشترك للمنظمة وأعضائها على حدٍ سواء .

هذه الإسهامات الخاصة بالبقاء يتم إنجازها بصورة أولية عبر التحكم فى المعلومات والكيانات والقصص والحوافز . فالمنظمات تقوم بمعالجة وتمرير المعلومات .

ذلك أن هذه المنظمات تشكل أهداف وولاءات المشاركين أو المنتمين لها . فهى تخلق قصصاً مشتركة - تمثل روح المنظمة التى تضم المعتقدات العامة والممارسات الموحدة . كما أنها توفر الحوافز للسلوكيات الملائمة .

من ناحية ثانية ، فإن الرقابة الفعالة على العمليات التنظيمية تعتبر عملاً محدوداً ، وذلك نتيجة لعدم التأكد والغموض الذى يكتنف الحياة بسبب الادراك والمعرفة المحدودة

والإمكانات المؤثرة للأفراد العاملين ، ونتيجة لتعقيدات موازين التبادل عبر الزمان والمكان ، وكذلك بسبب التهديدات الناشئة عن عامل المنافسة .

إننا فى الوقت الذى نجد فيه أن أعضاء المنظمات يتعاملون مع بعضهم البعض ، فى البحث عن مزايا تعاونيه وتنافسيه ، فهم يتغلبون على هذه القيود والمحددات من خلال العمليات الحسابية والتخطيطية والتحليلية ، وبالتعلم من خبراتهم وخبرات ومعارف ومعلومات الآخرين ، وبإيجاد واستخدام أنظمة للقواعد والإجراءات والتفسيرات التى تحفظ عمليات الفهم بطريقة يسهل استرجاعها . إلى جانب ذلك فإنها تنسج ثقافات مساعدة واتفاقيات وهياكل ومعتقدات حول أنشطتها . هذا المزيج من السلوكيات التنظيمية يعتبر النقطة الجوهرية التى يناقشها هذا الكتاب . إننا نحاول أن نفهم كيف تتمكن مجموعة من الأفراد والجماعات أن ينسقوا أنفسهم أو جهودهم بطرق منظمة نسبياً .

إن معظم المنظمات التى نتناولها قد تم النظر إليها على نحو معهود باعتبارها أنظمة هرمية . لهذا فإن الأوصاف الهرمية للمنظمة شىء شائع . فمن ناحية لأن التنظيم الهرمى فى الغالب شىء كفء إلى حدٍ ما ، ومن ناحية أخرى فإن التنظيم الهرمى يتناسب إلى حدٍ ما بصورة أكبر مع قواعد الثقافة العامة لوصف العلاقات الاجتماعية فى إطار السيطرة والتبعية . إن التنظيم الهرمى له جانبان مستقلان تقريباً .
الجانب الأول : إن النظام الهرمى يشير إلى هيكل مربعات ضمن مربعات تؤلف معظم خصائص المنظمات ، مع وجود اتصال مكثف عموماً داخل المربعات فى أى مستوى إدارى أكثر من الاتصال بين مربعات مختلفة فى ذلك المستوى . **الجانب الثانى** : أن الهرمية تشير إلى التنظيم الهرمى الشائع الخاص بالعلاقات الرسمية للسلطة حيث تتدرج هذه العلاقة من القمة إلى قاعدة المنظمة .

إن خاصية وجود مربعات داخل مربعات بالنسبة للتنظيم الهرمى تتيح عملية التخصص بالنسبة للوحدات الفرعية بحيث تحافظ داخل نطاقها على مقدار التفاعل والتنسيق المطلوب بين الوحدات الفرعية . فى نفس الوقت فإن التنظيم الهرمى يسهل استخدام السلطة الرسمية كآلية للتوجيه والتنسيق .

وعلى أية حال ، فإن العمليات التنظيمية لاتعتبر هرمية باستمرار . فهي تضم شبكات من أنواع مختلفة . هذه العمليات تضم انسياب تدفقات التأثير والرقابة الصاعدة والجانبية إضافة إلى الهابطة منها . كذلك فإن هذه العمليات تعكس بيئات الأنشطة المترابطة داخليًا والتى يصعب فى إطارها استمرار وبقاء الأفكار البسيطة ذات العلاقات السببية والتأثير من أعلى الى أسفل . ذلك أن هذه العمليات تتحدى التعريفات الصارمة للحدود التنظيمية . فضلاً عن ذلك فإن هناك بعض المضامين المفهومة التى تنطوى على «مبادئ» و «وكلاء» أو «منتمون للمنظمة من الداخل» «وآخرون من الخارج» ، غير أن مثل هذه المفاهيم تجعل المنظمة تبدو وكأنها أكثر تنظيماً مما هى عليه فى الواقع .

إن البنية الرئيسة الموحدة للكتاب ليست منطلقة من التنظيم الهرمى ولكنها منطلقة من عملية اتخاذ القرار ، وانسياب المعلومات داخل المنظمات التى توجه وتزود بالمعلومات وتساند عمليات اتخاذ القرار . إن فكرة «القرار» من الممكن أن تكون بالطبع محيرة وغامضة أيضًا . فلتعريف ماهية القرار ، ومتى يتم اتخاذه ومن يتخذه ، كل هذه الأشياء اتضح أنها قد تتحول أحيانًا إلى مشكلة فى حد ذاتها . ومع ذلك يبدو أن مفهوم القرار قد قدمنا بصورة معقولة جداً .

إن هناك العديد من أنواع القرارات التى تعد مهمة بالنسبة للمنظمات : **أولها** : أن هنالك قرارات متصلة بالأفراد لكى يشاركوا أو يساهموا فى المنظمات (كموظفين ، وأعضاء ومساندين ومديرين وعملاء وملاك) أو أن يتركوا هذه المنظمات ، كما أن هناك قرارات متصلة بالدرجة التى سيكون عليها مقدار الجهد والحماس الذى سوف يستثمرونه فى مشاركتهم . **ثانيها** : أن هنالك قرارات توجه عمل المنظمة ، وتحدد كيفية التنظيم وما هى الأهداف التى يجب اعلانها ، وكيف يمكنها تنسيق المهام من أجل بلوغ تلك الأهداف ومتى يتوجب عليها تغيير التوجيهات أو البناء التنظيمى .

يتناول الفصلان الثالث والرابع من هذا الكتاب بصورة رئيسة النوع الأول من القرارات ، فى حين يتعامل الفصل الخامس مع نفس القرارات عندما تكون أهداف وجهود أعضاء المنظمة أو أعضاء الوحدات الفرعية فى المنظمة موضعًا للصراع أو

الخلاف . أما الفصلان السادس والسابع فإنهما يتناولان القرارات التى من الدرجة الثانية ، ففى الوقت الذى يركز فيه الفصل السادس على الأنشطة «المستمرة على نفس المنوال» ، نجد أن الفصل السابع يركز على الأنشطة الموجهة نحو الإبداعات التنظيمية والتغيير - ونعنى بها هنا القضايا الثابتة والحيوية كما يقال .

وعلى الرغم من أن النقطة الجوهرية فى هذا الكتاب هى عملية اتخاذ القرارات ، فإن الجزء الأكبر من النظرية الوارد فى هذا الكتاب أقل صلة بنظرية الاختيار من نظرية جذب الاهتمام . فمتخذو القرارات لايعنون بجميع أهدافهم مرة واحدة ، ولا كل بدائلهم ولا بجميع نتائج البدائل . فهناك أهداف خاصة توضع فى قمة جدول الأعمال فى أوقات معينة وتسحب من الأجندة فى أوقات أخرى . كذلك فإن الاهتمام قد يتوقف أو ينحصر على بدائل معروفة من الخبرة السابقة ، أو على بدائل قليلة محددة ، أحدثها تطور الإنتاج أو عملية التصميم . كذلك فإن الاهتمام قد يتركز على مجموعة واحدة من النتائج (مثل السيولة) فى ظل مجموعة واحدة من الظروف ، ومجموعة أخرى من النتائج أو العواقب (مثل حصة السوق) فى ظل مجموعة أخرى من الظروف .

ونظراً لأن الإغراق فى الأحكام المنقوصة ، يجعلنا لانُعنى بكل شيء ، فإن فهم الوسائل التى يوجه لها الاهتمام تبدو معقدة أو حاسمة فى فهم القرارات . ونتيجة لذلك ، فإن كثيراً من اهتمامنا فى هذا الكتاب قد تم تكريسه وتخصيصه لنظريات البحث search : حيث نحاول أن نفحص متى ، وأين ، وكيف تبحث المنظمات عن المعلومات المتعلقة بالمشكلات الملحة والبدائل والنتائج المترتبة عليها .

لقد تم بناء نظريات الاهتمام التنظيمى الموجودة فى هذا الكتاب على فكرتين صغيرتين برهنتا أن لديهما قوة ملحوظة وجاذبية وقبولاً لدى الآخرين : الفكرة الأولى وتتمثل فى الإشباع أو الإرضاء : وهى الفكرة التى تجعل المنظمات تركز على الأهداف كما تميز بصورة كبيرة بين النجاح (تحقيق الهدف) والفشل (عدم تحقيق الهدف) أكثر من التمييز بين تسلسل وتدرج هذه الأهداف . الفكرة الثانية : وتتمثل فى أن المنظمات تولى اهتماماً أكثر إلى الأنشطة التى تعمل حالياً دون الأهداف المتوخاة منها أكثر مما تفعله تجاه الأنشطة التى تحقق أهدافها . وفى السنوات منذ عام ١٩٥٨ أحدثت هاتان الفكرتان (مع الأفكار وثيقة الارتباط بهما) كمًا هائلاً إلى حدٍ ما فيما يتعلق بالإيحاءات

أو المضامين المتعلقة باتخاذ القرار .

إن الهدف من هذا الكتاب هو فهم المنظمات وعملية اتخاذ القرار حيث تعكس كلاهما قيوداً على العملية العقلانية والعمل المقيد بنمط الاهتمام المنظم ، علماً بأن البحثsearch لايتناول بالطبع كل ما يتحدث عنه الكتاب ولكنه ربما يحتوى على الفكرة الجوهرية .

ماذا قال الكتاب بسلاسة ؟

يبدو أن قرّاء هذا الكتاب قد وجدوا أن أفكارنا عن المنظمات مفيدة بصفة عامة كما أن لدينا اعتزاز الكتَّاب المعتاد حيث يتمثل هذا الاعتزاز فى أنّ معظم الحقائق التى لم نرصدها فى هذا الكتاب بوضوح يمكن رؤيتها ضمناً فى الحقائق التى كتبنا عنها .

ومهما يكن من أمر ، فإن هنالك على الأقل أربع سمات عامة لمعالجتنا لموضوع الكتاب يمكن أن تكون مختلفة قليلاً إذا ما كنا نكتب الكتاب للمرة الأولى . هذه السمات هى :

١ - سنعطى اهتماماً أكبر للملاحظات العملية أو التجريبية مقابل التوقعات النظرية .

٢ - سوف نركز بصورة أقل نسبياً على التحليل العقلانى مقابل العمل المبنى على الأحكام أو القواعد .

٣ - سوف نقلل من أخذ المقدمات النظرية للقرارت كمسلمات خارجية .

٤ - سنعطى دوراً أكبر للسياقات أو الأطر التاريخية والاجتماعية والتفسيرية للمنظمات .

وعلى الرغم من أننا نعتقد أن هذا الكتاب يمهد كثيراً لما قلناه عن النقاط السابقة غير أنه فى الواقع لم يعالج أياً منهابالتفصيل المطلوب كما ينبغى أن يكون فيما لو أننا باشرنا العمل فى مشروع مقارن اليوم .

التوقعات والبيانات :

من وجهة نظرنا الحالية بالنسبة لمادة أو محتوى الكتاب فإن أعظم خلل فى هذا الكتاب يتمثل فى معالجته للأدلة أو الشواهد التجريبية . غير أن الأمور ليست سيئة

بصورة كبيرة فى الفصول الخمسة الأولى حيث تمكنا من الاعتماد على الكثير من الأدبيات الخاصة بالموضوع والعمل فى ظلها . وبالطبع فإن هنالك الكثير من مثل هذه الدراسات اليوم ، التى من الممكن استخدامها فى دعم قضيتنا بصورة أكبر أو تحسينها حيثما يظهر أن مطالبنا أصبحت توقعية أو حدسية . إن تطور الأساليب الإحصائية للمتغيرات المتعددة قد طورت التدريب فى مجال تصميم البحوث والتحليل و اجتهاد الباحثين فى جمع بيانات مفيدة قد خلصت إلى إيجاد أساس تجريبى قوى بشكل معقول فيما يتعلق بالموضوعات التى تم تناولها بالدراسة فى هذه الفصول .

إن المصاعب بالنسبة للمواضيع التى تمت مناقشتها فى الفصلين السادس والسابع كبيرة جداً . فنحن هنا نتعامل بصورة أقل إلى حد ما مع الأفراد وبصورة أكبر إلى حد ما مع الأنظمة . لذلك فإن معظم الأدلة ذات العلاقة والتى وجدناها قد اتخذت شكل الدراسات العلمية الدقيقة لمنظمات خاصة - أى دراسة حالات - حيث لم يكن هنالك شىء فى الأدبيات الموجودة فى مجال المناهج العلمية يوضح لنا كيف نقوم يدلنا على كيفية تحويل الحالات الدراسية إلى حالات موضوعية يمكن تكرارها وتمثل المجتمع الذى أخذت منه وذلك على غرار ماهو موجود فى مجال العلوم . بل إن التعرف على الحالات الواعدة ذات العلاقة وتجميعها أصبح فى الواقع عملاً مستحيلاً .

إننا على دراية تامة من أنه لكى نجد ونختبر الفرضيات المتعلقة بعمليات اتخاذ القرارات التنظيمية فإنه يتوجب على المرء اختبار مثل هذه العمليات داخل أطر تنظيمية فعلية . وعلى وجه التقريب فإن الباحثين الوحيدين اللذين قاما بمثل هذا العمل قد درسوا منظمات معينة فى فترات زمنية قصيرة أو طويلة ، حيث قاما بذلك بصورة واسعة وفقًا لنمط المؤرخين الاجتماعيين أو الإثنوجرافيين . فلقد كانت عيناتهم تمثل عينات من الفرص وبالتالى فإنها لاتمثل عالمًا محدداً . بل إن بياناتهم كانت تتألف بصورة كبيرة من التقارير التاريخية ، والارتباطات السببية الناتجة عن التطبيق الليبرالى الحر للفطرة السليمة ، والتصميم التنظيمى الذكى . وبالطبع فقد كان هناك قليل من البيانات الكمية التى تضمنتها هذه الأعمال .

إنه إذا ما أراد شخص ما تكرار مشروعنا اليوم (إن كان هنالك شخص بهذه الحماقة) فإنه سيكون فى وضع أفضل منا فى حالات معينة . فهناك تنام ملحوظ فى

دراسات السلوك المتعلق باتخاذ القرارات فى كل من المعامل والمختبرات وفى مجالات العمل الميدانية . بعض هذه الدراسات استخدمت بيانات أرشيفية فيما يتعلق بالقرارات ، فى حين أن البعض الآخر منها قد وضع مشاركين تنظيميين ذوى خبرات فى أوضاع أو مواقف شبه معملية للملاحظة ، بينما قام البعض الآخر بملاحظة عمليات اتخاذ القرارات الفعلية فى المنظمات . إن فهمنا التجريبى لمثل هذه الأشياء باعتبارها سلوكًا ينم عن المخاطرة فى المنظمات ، على سبيل المثال ، هو فى الواقع أكثر دقة مما كان عليه الحال فى عام ١٩٥٨ .

لقد حدث تطور ملحوظ ، فى علم الاجتماع وعلم النفس ، فيما يتعلق بالوسائل التى تعالج البيانات الشفهية غير الكمية بطرق منهجية . فعلى سبيل المثال ، فى مجال البحوث التى تختص بحل المشكلات فى علم الإدراك أو المعرفة توجد لدينا الآن طرق نستخدمها كبيانات خاصة ببرتوكولات التفكير الشفهى المسموع بالنسبة للموضوعات التى تؤدى مهام حل المشكلات . وفى علم الاجتماع حدثت تطورات موازية فى طرق تحليل محتويات الأنماط الشفاهية لأنواع متعددة . فنحن نعلم اليوم الكثير عن كيفية تشفير ومعالجة مثل هذه البيانات وكيفية استخدامها فى اختبار الفرضيات ، بما فى ذلك الفرضيات المبرمجة آليًا لمحاكاة الظاهرة محل الدراسة .

إنه ربما يكون هناك تقدم أقل فى حل مشكلات تحديد العينات من مجتمع المنظمات أو من أعضاء المنظمات ، ومشكلات تجميع بيانات فردية أو جمع بيانات من وحدات صغيرة بطرق تلقى الضوء على سلوك الأنظمة الكبيرة التى ينتمى إليها الأفراد أو الوحدات . ومع ذلك ، فإنه فيما يشبه المؤكد تقريبًا فإن هذه المشكلات تلين قليلاً كما يمكن أن تذعن للحل إذا ما عولجت بصورة قوية وبشكل دائم . إن الاهتمام المتزايد الذى يحدث من قبل علماء الاجتماع اليوم تجاه عمل المؤرخين الاجتماعيين وعلماء الإثنوجرافيه يعتبر فألاً حسنًا للرغبة الكبيرة فى معالجة الحالات الدراسية والتقارير التاريخية بصورة جادة كبيانات لاكتشاف واختبار نظريات التنظيم .

وأخيرًا فقد وقعت فى الآونة الحديثة انتفاضة كبيرة ، وبخاصة فى أقسام الاقتصاد والكليات التجارية ، وأقسام علم النفس ، كبيرة فى الدراسات المعملية الخاصة باتخاذ القرارات والأسواق ، والمنظمات الصغيرة . هذا العمل مازال يبدوا لنا بأنه واقع تحت

تأثير هيمنة مأخوذة من الهياكل الرسمية للاقتصاديات التقليدية الجديدة والنظرية الحسابية للأنشطة التنافسية ، غير أن التعرض للبيانات التى تأتى من هذه التجارب المعملية وإظهار حقيقتها سوف تجعل التجريبيين يواجهون بصورة حتمية المفاجآت المدهشة والجديدة التى تقودهم بمرور الزمن إلى أطر إدراكية أو مفاهيمية وتوضيحات تناسب الظاهرة بصورة أفضل من تلك التى تستخدم الآن .

غير أنه من المحتمل أن يكون التطور المنهجى الأقل تقدماً والأكثر احتياجاً وإلحاحاً هو إعادة بناء أو تشكيل النظرية الإحصائية لمعالجة أنواع البيانات التى بدأت تتجمع وأنواع النماذج التى يتم اختبارها.. على أننا ينبغى أن نشير هنا إلى أن الإحصاءات المخصصة لتحليل البيانات لا توائم نظريات المنظمات ، حيث كانت النتيجة أن أكثر أساليب تحليل البيانات تطوراً تكونت فقط بواسطة النماذج النظرية المجردة (مثل الانحدار الخطى) ، فى حين أنّ الوضع التجريبى للأفكار النظرية الأكثر إلحاحًا قد تم التخلى عنه فى ظل حالة من عدم اليقين . ولقد تقدم ذلك الموقف بدرجة متواضعة منذ عام ١٩٥٨ ولكن ليس بصورة كبيرة .

منطقيات العمل :

العمل المبنى على التحليل : الفكرة الأساسية هنا تتمثل فى أن البشر يحددون اختياراتهم وأن هذه الاختيارات تتكون من خلال تقويم البدائل فيما يتعلق بنتائجها التى تشكل أساس الكثير من العلوم الاجتماعية المعاصرة ، وذلك بغض النظر عن «الفطرة السليمة» . هذه الفكرة ، بالتحديد كما ظهرت فى مبادىء ونظريات الاقتصاديات الكلاسيكية الجديدة ، تم انتقادها كثيراً لكونها لاتقدم صورة دقيقة أو جذابة لروح الإنسان . لقد اقترح الكثير من المؤلفين أن البشر غير قادرين على تحقيق عقلانية كاملة وسليمة فى عملية اتخاذ القرار . كذلك فقد اقترح قليل منهم ، ولكن بحماس تعويضى ، أن الحرص على تحقيق العقلانية فى اتخاذ القرارات يؤدى بصورة منتظمة لسلوك أقل ذكاء أكثر مما تقوم به طرق اتخاذ القرارات الأخرى .

وعلى الرغم من أن أولئك الذين ينتقدون الأشخاص المهووسين بالعقلانية سيجدون الكثير من الأهداف المغرية بالنقد أكثر من كتابنا هذا ، فإنه ربما يكون من العدل

والإنصاف أن نضع هذا النقد فى القسم «العقلانى» من المكتبة . وبصورة عامة ، فإننا نصور السلوك كأمر ناتج عن الخيارات أو القرارات ومنتظم حولها . كذلك فإننا نفسر الخيارات باعتبارها معتمدة على تقييم نتائجها فى ضوء المفاضلة بينها . فى هذه الأطر والمعانى ، على الأقل ، فإن هذا الكتاب يتناول العقلانية .

فالعقلانية فى هذا الكتاب ، مع ذلك ، هى عقلانية مؤهلة بصورة ملحوظة . فالأشخاص الذين وطدوا أسس هذا الكتاب نتخيل أن لديهم أسبابًا لما يفعلون . تلك الأسباب تشكل كلاً من خياراتهم أو قراراتهم وتبريراتهم (سواء أكانت توضيحات أو تبريرات) بالنسبة لاختياراتهم . وهكذا فإن هذه الأسباب تقدم أساسًا للتنبؤ بكل من السلوك وتفسيرات السلوك .

إن الأسباب تعكس نوعين من العمل العقلانى ذى العلاقة . **النوع الأول** : ويتمثل فى العقلانية التحليلية ، والذى يعنى منطقية النتائج . فى هذا النوع يتم اختيار التصرفات أو السلوكيات عن طريق تقييم نتائجها المحتملة بالنسبة لاختيارات أو تفضيلات الشخص القائم بالعمل . إن منطقية النتائج مرتبطة بتصورات أو مفاهيم التوقعات ، والتحليل والاحتساب . فهى تعمل بصورة أساسية من خلال الاختيار والبحث الانتقائى الموجه بين البدائل ومن ثم تقييم هذه البدائل من أجل تحديد كفايتها أو مدى تلبيتها للأهداف المتوقعة حسب وجودها بتلك الحالة .

النوع الثانى : من منطقية العمل ويتمثل فى موائمة الأحكام أو القواعد مع المواقف ، حيث إن هذا يستند إلى منطق الملاءمة . فالأعمال يتم اختيارها عند التعرف على موقف ما باعتباره وضعًا مألوفًا ، ونواجهه بصورة متكررة وعادية بالإضافة إلى تحديد نوع هذا الموقف ومواءمة الموقف الذى تم التعرف عليه ، مع مجموعة من القواعد (تُسمى أحيانًا برنامج أداء فى هذا الكتاب) . إن منطق الملاءمة يرتبط بمفاهيم الخبرة والأدوار والحدس والمعرفة المجربة . كما أنه يتعامل بصورة رئيسة مع الناحية الرقمية أو الحسابية كوسائل لاستعادة الخبرة المحفوظة فى ملفات المنظمة أو فى ذكريات الفرد .

إن الكتاب الذى بين أيدينا يبحث فى كلا النوعين من السلوك السببى أو الاستنتاجى ، غير أنه يولى اهتمامًا أكثر بالنوع الأول مقارنة بالنوع الثانى . فهو

يستند بصورة كبيرة إلى افتراض مؤداه أن هناك أسباباً مترابطة منطقياً بالنسبة للعمل ، بحيث يمكننا التنبؤ بالسلوك داخل المنظمات وبواسطتها وذلك عن طريق تقدير القيمة غير الموضوعية المتوقعة لمسارات العمل أو التصرفات البديلة . هذا الإطار العام يستخدم لفحص مجموعة متنوعة من القرارات .

فالعقلانية (فى إطار الترابط المنطقى أو الحس التحليلى) لاتؤكد أو تعول على الاستيعاب أو الذكاء . ذلك أننا إذا ما افترضنا أن الناس فى أغلب الأحوال لديهم أسباباً مترابطة منطقياً بالنسبة لما يفعلونه مختلفة جداً عن افتراض أنهم يختارون بشىء من الثقة الأفعال أو التصرفات ، فإنّ ذلك يبدو أمثل بصورة موضوعية فى ضوء أهدافهم . لذلك فإن المنظمات التى استعرضناها فى هذا الكتاب هى عقلانية فى المحتوى وفى الطرق التى تبرر بها اختياراتها أو قراراتها (فهى عقلانية بصورة إجرائية) ، ولكن اتباعها للعقلانية لا يؤكد السلوك المترابط أو الذكى (ذلك أن أفعال وأعمال هذه المنظمات ليست فى الغالب العام عقلانية بصورة جوهرية) .

إن غموض وتضارب الأهداف إلى جانب جهل الإنسان وأخطائه تعتبر أجزاء هامة لصورة السلوك فى المنظمات . فأعمال وتصرفات الأفراد فى المنظمة ربما ترمى نحو تحقيق الأهداف التنظيمية الرسمية أو قد تهدف إلى تحقيق أهداف مختلفة إلى حدٍ ما عن الأهداف التنظيمية الرسمية بحيث تكون أهدافاً شخصية بالكامل . كذلك فإن أعمال الأفراد ربما تتلاءم وأهدافهم بشكل جيد أو قد تلائمها بصورة ضعيفة ؛ ذلك أن الأشخاص غالباً ما يتلقون معلومات مضللة ، أو يفتقدون المعلومات أو يصعب عليهم التنبؤ أو يصعب عليهم حتى حساب عواقب أو نتائج أفعالهم . كذلك فإن أهدافهم قد تكون فى بعض الأحيان محددة جيداً وثابتة ، ولكنها فى الغالب العام تكون غير واضحة وغير متناسقة ومتغيرة .

ومع افتراض نية القصد ، فإن العقلانية المحدودة ، فى هذه الصورة الواقعية لاتتجاهل الدور الهام للعواطف فى السلوك . كذلك فإن هذا الافتراض لايستبعد أو يلغى المدى الواسع لحاجات الناس ورغباتهم - التى يدفعهم إليها فى بعض الأحيان الطمع وفى بعض الأحيان الإيثار والأنانية وفى بعض الأحيان الولاء للجماعات - التى تحث وتدفع إلى العمل الإنسانى .

إن فكرة العقلانية المترابطة منطقياً الواردة فى هذا الكتاب قد أصبحت بصورة أقل أو أكثر مسألة قياسية تقريباً فى النظريات الحديثة لاتخاذ القرارات ، على الأقل خارج النقطة الجوهرية لمبدأ النظرية الاقتصادية الكلاسيكية الجديدة . فالاقتصاد اليوم يولى اهتماماً متزايداً ومستمراً للمعرفة غير الكاملة لأطراف الاقتصاد ، كما يولى اهتماماً لعدم تيقنهم أو تأكدهم بالنسبة للمستقبل والمحدودية التى تكتنف إمكاناتهم لاكتشاف أفضل التصرفات أو القرارات . إن العقلانية المحدودة والمعاصرة لنظرية القرارات السلوكية تشكل أساس النظريات للمنشأ ، والكثير من النظريات المشتقة منها .

وباستثناء بعض الانحرافات الصغيرة نسبياً ، (مثل نظرية التوقعات العقلانية) فقد أصبحت العقلانية المحدودة المنهج أو المذهب المتبنى فى اتخاذ القرارات . وبالطبع فإنه لايوجد هنالك مذهب أو منهج فى اتخاذ القرارات يتم تبنيه للأبد ؛ لذا فإنه من الطبيعى أن نتساءل هل مازلنا نتمسك بهذا المنهج فى اتخاذ القرارات ؟ والإجابة هى نعم إننا مازلنا نتمسك بذلك .

إننا نعتقد أن العقلانية المحدودة ما تزال تقدم إطاراً أساسياً قوياً لدراسة المنظمات على الرغم من التوسع والتطور الذى حدث فى تقنيات المعلومات المتمثل فى الحاسبات الآلية وبحوث العمليات والعلوم الإدارية . فالمعلومات الحديثة وتقنيات اتخاذ القرارات ، مع الأنظمة التابعة لها فى العلوم الإدارية ، وعلوم اتخاذ القرارات ، وبحوث العمليات ، وهندسة المعلومات قد بدأت تشكل غارات على الوعى التنظيمى عندما تم نشر هذا الكتاب .ففروع المعرفة هذه أخذت تطبق تقنية جديدة فى مجال اتخاذ القرار التنظيمى مستخدمة فى ذلك الإطار الفكرى لنظرية الزيادة إلى الحد الأمثل كما عززتها بالأدوات الرياضية ، المشبعة بالبيانات العددية الملائمة والمعدات الحسابية الجديدة العاتية التى بإمكانها أن تقوم بإجراء الحسابات التى كانت فوق التخيل سابقًا . وباستخدام التقنيات الجديدة ، فقد سعت الأنظمة الجديدة إلى تقليل أو إزالة القيود المفروضة على العقلانية بواسطة القيود أو المحددات المعرفية والحسابية للأفراد والمنظمات . وبما أن المحددات أو أوجه القصور المعلوماتية والحسابية للإنسان تشكل المبادىء الأساسية للعقلانية المحدودة ، فإن التحسينات التى قد تطرأ فى تقنية المعلومات يمكن النظر إليها بصورة مقبولة ظاهرياً باعتبارها تشكل تحدياً رئيساً للفكرة .

هذه الأدوات الجديدة تمتلك تأثيراً جوهريًا على الكثير من أنواع القرارات ، على سبيل المثال مراقبة المخزون والتصنيع وإدارة السجلات والمعلومات . وأيًا كان الأمر فإن التأثير الكلى الذى طرأ على المنظمات من جراء هذه الأدوات كان محدوداً ، إذا أخذنا فى الاعتبار أن الأدوات الجديدة تطبق بصورة رئيسة على المواقف التى يمكن وصفها دون الكثير من التحريف فى الشكل الرياضى الثابت والمواقف التى يمكن فيها جمع البيانات العددية الأشكال والقوالب الناشئة عن ذلك .

هذه الظروف أدت إلى قصر التطبيقات بصورة كبيرة على القرارات فى مستوى الإدارة الوسطى والدنيا . وبصورة عامة فإن عمل المديرين فى المستويات العليا لم يتغير على الرغم من البلاغات المتكررة بحدوث ثورة فى تقنية المعلومات . إن الجهود المبذولة لاستخدام التقنية الحديثة لتطوير صيغ من إدارة المعلومات بالنسبة للمنظمات قد تم السعى من أجل إدخالها فى كثير من المنظمات ، غير أنها بصورة عامة قد أحدثت أنظمة يبدو أنها تطابق بصورة ضعيفة عمليات اتخاذ القرار الفعلية والاحتياجات الإدارية فى المنظمات .

كذلك فإن الإتصالات الإلكترونية قد مرت أيضًا بتطور هائل منذ نشر الطبعة الأولى من الكتاب . فلم يكن الفاكس معروفًا كمنتج تجارى فى عام ١٩٥٨ وأيضًا البريد الإلكترونى . وعلى الرغم من أن الفاكس يستخدم الآن على نطاق واسع وأن خدمة البريد الإلكترونى تنتشر ببطء ومع ذلك فإنه لايبدو أنهما قد غيرا من الطبيعة الأساسية للعمليات التى تمت مناقشتها فى هذا الكتاب .

على أن الأمر يختلف قليلاً بالنسبة للذكاء الاصطناعى وما يسمى «بالأنظمة الخبيرة» وذلك لثلاثة أسباب :

أولاً : أنها ليست محدودة مثل بحوث العمليات ونماذج علم الإدارة بالنسبة للطرق الكمية .

ثانيًا : أنها تضع فى الحسبان بشكل أكبر «محدودية» عقلانية الإنسان ، ومتطلباتها من الملاءمة الجذرية وتلبية الاحتياجات .

ثالثًا : إنها تجمع منطق النتائج (البحث الذى يساعد على الكشف) مع منطق الملاءمة (الإدراك والعمل المبنى على القواعد) . ونتيجة لذلك فإن الذكاء الاصطناعى والأنظمة الخبيرة التى بدأت تفرخها قد تستطيع فى وقت من الأوقات أن تجد طريقها مخترقة الجوهر الأساسى للمهام الإدارية أكثر مما تخترقه بحوث العمليات وعلم الإدارة . ومع ذلك ، يبقى هذا الاحتمال بعيداً من أن يتحقق . إن أيًا من هذه التطورات فى هندسة اتخاذ القرار لم تتطلب بعد إعادة النظر بصورة رئيسة فيما يتعلق بتطبيق مبادىء العقلانية المحدودة على الإدارة .

العمل المبنى على القواعد : ربما يقلل الكتاب من دور أشكال العمل المبنية على القواعد أو تلك المبنية على التعرف أو الإدراك . وعلى الرغم من أننا نناقش برامج الأداء ، والأدوار ، وأشكال أخرى من العمل المبنى على القواعد ، فإن مثل هذه المناقشات تخضع بصورة عامة لأفكار العمل المبنى على التحليل (كما توجد فى معظم المعالجات الأخرى الحديثة فى المنظمات) . لقد أعاد العمل الحالى تأكيد ذيوع انتشار منطق الملاءمة كما تثير إمكانية أن نتائج المنطق المحسوب قد لا تجتذب أساليب إنسانية هامة للتصرف بذكاء .

إن الفهم الجديد للأسس المعرفية للسلوك المعتمد على الخبرة قد وضح بصورة كبيرة ، الأدوار الهامة ذات العلاقة فى عملية اتخاذ القرار للتحليل النتائجى المترابط المنتظم (وفى بعض الأحيان الكمى) من ناحية ، ومطابقة العمل الملائم للمواقف المدركة . من ناحية أخرى ، فالأخير يبدو كمكون هام لظاهرة مثل «الحدس» والذى يتكرر كثيراً فى سلوك صانعى القرار من ذوى الخبرة أو المحنكين .

إن الملامح المميزة للحدس هى عبارة عن استجابة سريعة (لعدة ثوانى) وعدم قدرة المستجيب على وصف سلسلة الخطوات التى تقود إلى النتيجة المطلوبة - بل إنه حتى لايعى حدوث مثل هذه الخطوات . فالاستجابة ليست دائمًا صحيحة ، لكن ما يترك انطباعًا قويًا لدى أولئك الذين يراقبون عملية الحدس هو أن تلك الاستجابات ، خاصة تلك التى تصدر من الخبراء ، وهى دائمًا صحيحة حتى وإن بدت أنها لاتحتاج تقريبًا إلى وقت أو جهد ليتم معالجتها . إننا عندما نتأثر بصورة خاصة بالحدس ، فنحن فى

بعض الأحيان نطلق عليه عبارات مشرفة مثل «الاستبصار» أو «الإبداع» . على أننا عندما نندهش بصورة أقل فإننا من المحتمل بصورة كبيرة أن نسمى ذلك «نقاط عمياء» أو «القفز إلى النتائج» .

لقد تم توضيح دور وطبيعة الحدس من خلال الدراسات التى تمت على لعب الشطرنج . فلقد أوضحت هذه الدراسات فى الغالب ، أن اللاعب المتمرس فى الشطرنج يمكن أن يلعب فى وقت واحد ضد خمسين أو أكثر من منافسيه متنقلاً بين رقعة شطرنج وأخرى مستغرقًا ثوانى قليلة فى كل نقلة ومع ذلك يفوز بالفعل بكل المباريات - بشرط أن يكون منافسه أقل قوة أو مهارة من الخبراء (بمعدل أربعمائة نقطة تقدير أو أكثر ELo ، دون اللاعب الماهر) . وبمقارنة ما يحدث فى الشطرنج بما يحدث فى مباريات الدورى أو ألعاب المسابقة عندما يتطلع اللاعبون دائمًا إلى نتائج النقلات ، نجد أن اللاعبين فى مباريات المسابقات يستكشفون فى بعض الأحيان حوالى مائة فرع من فروع شجرة المباراة ، حيث إنه لايوجد تقريبًا وقت كافٍ للقيام بمثل هذه التحليلات عندما يلعب الشخص بصورة متزامنة فى وقت واحد . وعندما يتم سؤال اللاعبين المهرة عن كيفية اختيارهم للنقلات بمثل هذه السرعة فمن المحتمل أنهم يجيبون دائمًا بأنهم يقومون بذلك «عن طريق الحدس أو السليقة» .

لقد أوضحت الأبحاث التى أجريت على هذا الأداء أن حدس اللاعب العبقرى يتحقق بملاحظته للصفوف على لوحة الشطرنج - هذه الصفوف تبدو عادية لهم نتيجة لخبراتهم السابقة لمواقع قطع الشطرنج فى آلاف الحالات - والتى تدل على ضعف الخصم فى ترتيبه أو ترتيبها لقطع الشطرنج . إن الحدس أو التخمين يمثل ببساطة مهارة فى تمييز تلك الأشياء التى أصبحت مألوفة عادية عبر الخبرات السابقة . فاللاعب الماهر النمطى ، حسبما يتضح ، يحمل فى ذاكرته على الأقل خمسين ألف صف (عادة تسمى فرسان أو قطع شطرنج CHUNKS) - وهى عبارة عن أشكال مألوفة للقطع تحدث كثيراً فى مباريات اللعب - ومع هذه الصفوف يكون قد خزن اللاعب فى ذاكرته قواعد تشير إلى كيف يمكن استغلالها لكسب ميزة أفضل .

إن السؤال الذى يمكن أن نطرحه هنا بناء على ما سبق هو : ماذا يقول هذا البحث عن العلاقة بين التحليل والحدس ؟ . إنه يقول أن الحدس مرادف للظاهرة المألوفة

المتمثلة فى التمييز أو الإدراك . كذلك فإنه يقول : إنه عندما يتوفر زمن كاف لاتخاذ القرارات فإن لاعب الشطرنج الماهر يقوم بقدر كبير من التحليل (على أن يكون متأكداً أنه يساعده فى ذلك حدسه فى اختيار خطوط اللعب فى تحليل هذه القرارات وتقييمها) . ذلك أنه فى اللعب السريع لايوجد وقت كاف للتحليل ، حيث إن اللاعب الماهر يعتمد بشكل كامل تقريباً على الحدس أو البديهة (أى أنه يعتمد على الإدراك والتمييز) . فهو عندما يحرك النقلة بسرعة ، فهو (أو هى) لايلعب بصورة جيدة مثلما هو الحال فى ألعاب الدورى ، ولكنه يلعب بصورة هائلة بما فيه الكفاية لإظهار أن جزءاً من مهارته فى اللعبة يتجسد فى الحدس ، أى فى قدرته على تمييز وإدراك الصفوف المألوفة والمهمة ، واستعادة المعلومات المخزنة فى ذاكرته عن كيفية استخدامه لهذه الصفوف .

إن قصة المهارة فى الشطرنج هذه تتكرر فى صور أو مجالات أخرى كثيرة ، حيث تمت دراسة سلوك الخبير كما تم سؤال الخبراء من خلال برنامج التصميم الذى يطلق عليه أنظمة الخبير الخاصة بالحاسب الآلى . إنه لايوجد هنالك سبب يجعلنا نفترض أن الخبرة لدى المديرين تختلف فى هذه المجالات عن الخبرات التى تمت دراستها . فالمديرون ذوو الخبرة يستخدمون كلاً من التحليل المنطقى والحدس المبنى على القواعد (التمييز أو الإدراك) من أجل التوصل إلى قراراتهم . إن المديرين الخبراء غالبًا ما تقودهم إلى تصحيح القرارات دون الرجوع إلى حسابات واضحة وواعية . أما المديرون الأذكياء فإنهم لايديرون عن طريق التحليل فقط ، ولكن بالتحليل الدقيق الكامل مقرونًا بالحدس الغنى (قدرات التمييز والإدراك) وقواعد وأنظمة العمل التى تم اكتسابها خلال سنوات التدريب والخبرة فى المجال الإدارى .

هذه العملية الخاصة باكتساب الفرد للخبرة من خلال تشفير أو ترميز الخبرة إلى ثنائى من الإدراك/ العمل تتوازى مع العمليات التنظيمية لإحداث المزاوجة بين القواعد والمواقف . لهذا فإننا فى هذا الكتاب نتحدث عن برامج الأداء . فالمنظمات عبارة عن مجموعة من الأدوار والكيانات وتجميع القواعد التى تتم من خلال مطابقة السلوك الملائم مع الأوضاع أو المواقف المدركة . بعض هذه التراكيب تم إدخالها للمنظمة بواسطة توظيف المحترفين المهنيين ، فالمحاسبون ، مثلاً ، يقومون بالعمل الذى تدربوا على أدائه . أما بالنسبة للتراكيب الأخرى فإنها تتطور فى المنظمة عن طريق الخبرة الجماعية وبالتالى تخزن فى الذاكرة التنظيمية باعتبارها إجراءات قياسية .

إن عملية التوحد والتطبيع الاجتماعى ، والتى عن طريقها يربط الأفراد أنفسهم بهوية تميزهم عن غيرهم ويتعلمون دوراً فى منظماتهم ، تعتبر آليات لتكوين استجابات روتينية لإدراك أى موقف . كذلك فإن المنظمات تحول خبرتها الخاصة بها بجانب خبرة ومعرفة الآخرين إلى قواعد يتم احتواؤها وتنفيذها بالرغم من التسرب الوظيفى الذى يحدث لدى العاملين دون الفهم الضرورى لأسس هذه القواعد . ونتيجة لذلك فإن عمليات إنشاء القواعد وتغييرها واستحثاثها ونسيانها أصبحت ضرورية فى تحليل وفهم المنظمات .

وعلى الرغم من أن العمل التنظيمى مدفوع بعملية مطابقة السلوك الملائم مع المواقف ، فإن العمل لايتحدد بصورة فريدة بمثل هذه البرامج الأدائية والرموز المهنية أو حدس الخبير . فالأشخاص العاملون والمشاركون فى منظمة ما يتبعون قواعد محددة ، غير أن الأمر ليس واضحاً دائماً بصورة دقيقة فيما يتعلق بالقواعد الأكثر ملاءمة . فالهويات المختلفة للأشخاص مع وجود القواعد المختلفة تتداخل وتتشابك فى موقف واحد . كما أنه يصعب تحديد القواعد الملائمة ؛ بل إن تنفيذ قاعدة ما ربما يتطلب مهارة وعزيمة قد لا تتأتى أو تتوافر دائماً .

إن العمل المبنى على منطق الملاءمة قد تمت مناقشته فى هذا الكتاب ، وإن كان من المحتمل أنه لم يُعط اهتماماً كثيراً كما نعطيه هنا الآن . فالحدس على المستوى الفردى والقواعد على المستوى التنظيمى يلعبان دوراً هاماً أكثر مما يتيحه لهما الكتاب . هذا الأمر صحيح على وجهين :

الوجه الأول : إنَّ معظم السلوك الذى نلاحظه فى المنظمات هو سلوك «حدسى» بمعنى أنه يحدث مباشرة عند إدراك وضع أو موقف معين . فالعمليات العقلية والتنظيمية المتعلقة بهذا الشأن هما عمليتا إدراك وتمييز أكثر من كونهما عمليتا تقييم للنتائج .

الوجه الثانى : إن معظم الذكاء الذى نلاحظه فى التصرف التنظيمى لايأتى ، من التحليل الواضح للذكاء ولكن يأتى من اتباع القواعد التى تحكم السلوك أو التصرف .

ذلك أنَّ التصرف المبنى على القواعد يمكن أن يقود ، بالطبع ، إلى الحماقة . ولهذا فإن عملية ترميز أو تشفير الخبرة فى قواعد لاتضمن لنا - دون شك - سلوكًا أفضل أو حتى سلوكًا مناسبًا . غير أن وضع أى اعتبار لقدرة المنظمة ؛ لكى تعمل بذكاء لتحقيق أهدافها ، يجب أن يقترن باهتمامها بدور منطق الملاءمة بالإضافة إلى منطق النتائج .

الخيارات المستقلة :

تنزع نظريات الاختيار أو القرار ، بما فى ذلك النظريات الواردة فى هذا الكتاب ، نحو معالجة الخيارات أو التفضيلات باعتبارها مستقلة بذاتها وسابقة للقرارات . فالخيارات الفردية ينظر إليها باعتبارها موجودة لخدمة التفضيلات الفردية ، غير أن العملية التى تتشكل بها هذه التفضيلات تعالج على أساس أنها خارج نطاق الاختيار أو القرار . لهذا فإن النظريات الناشئة تنزع لتصف متخذى القرارات كأفراد مستقلين ، وعملية اتخاذ القرارات باعتبارها وقائع متمثلة فى مرحلتين متتابعتين هما : وضع الأهداف ثم طرح الخيارات .

لقد كان الكتاب واضحًا فى معالجته للشخصية الاجتماعية لمتخذى القرارات وتفضيلاتهم . فالناس فى المنظمات لاينظر إليهم باعتبارهم أشخاصًا منعزلين حيث تتشكل رغباتهم وهوياتهم وأفكارهم بصورة مستقلة عن الأشخاص الآخرين الذين يحيطون بهم . فأعضاء المنظمات هم أشخاص اجتماعيون ؛ حيث تعتبر معارفهم ومعتقداتهم وتفضيلاتهم وولاءاتهم نتاجًا للبيئات الاجتماعية التى ترعرعوا فيها والبيئات التى يعيشون فيها ويعملون فيها الآن . ونتيجة لهذه الولاءات المعقدة لمجموعات كبيرة ومجموعات فرعية مختلفة - تشمل الفرد والعائلة والمنظمات ووحداتها المتفرعة عنها - فإن الصراعات الشخصية بين الأفراد وعبر الأفراد تعتبر خصائص شائعة فى الحياة التنظيمية .

هذه الولاءات تنمو وتشكل التصرفات التى يقوم بها أعضاء المنظمة . وعلى وجه الخصوص ، فإن الولاءات القوية للوحدات التنظيمية ، سواء أكانت هذه الولاءات عالمية أو محدودة ، والتى يكتسبها الناس تشكل آلية أساسية لتأمين ارتباطهم والتزامهم

بالأهداف التنظيمية . إن الكتاب لاينكر الدور الهام ، للحوافز المالية والحوافز الأخرى ، لكنه يرى أن هذه الدوافع الأخيرة غير قادرة ، وحدها ، على ضمان تحقيق مستوى الارتباطات بالأهداف التنظيمية التى يتم مراعاتها بالفعل .

إن التفانى والإخلاص من أجل تحقيق أهداف المنظمة ، بدلاً من التفانى لتحقيق المصالح أو الرغبات الفردية ، من الممكن النظر إليه كشكل من أشكال الإيثار . على أننا إذا ما أردنا شرح وتفسير التوحد أو الاندماج التنظيمى فإنه يتوجب علينا أن نتطرق أيضًا لقوة عامل الإيثار فى مواجهة الحاجيات الملحة «لتكيف» الفرد التى تطرق إليها دارون كشرط للبقاء . تلك الحالة لم ترد فى الكتاب الحالى ولكنها أصبحت محل اهتمام رئيسى لدارسى علم البيولوجيا وعلم الأحياء الخاص بالسكان كما هو الحال بالنسبة لدارسى اتخاذ القرار . لقد قام أحدنا كمؤلفين بتمحيص هذه القضية أو الحالة فى ورقة بحثية نشرت فى ديسمبر ١٩٩٠ فى مجلة العلوم .

لقد كان متخذو القرارات الذين قمنا بوصفهم فى عام ١٩٥٨ اجتماعيين بكل معنى الكلمة . من ناحية ثانية فقد كانوا أكثر إستاتيكية و حيوية أكثر مما ينبغى أن يكونوا . كذلك فإن هذا الكتاب ربما تطرق بصورة أكثر وضوحًا لأهمية تغيير صورة الأهداف التنظيمية وذلك استجابة للتأثيرات الاجتماعية والبيئية . إن المنظمات توصف أحيانًا كوسائل لتحقيق الأغراض أو الأهداف ، وذلك بمعنى أنه يتم النظر إليها على أنها قد وجدت لإنجاز بعض الأغراض الجماعية . من ناحية أخرى فإنه قد تكون هناك فى الغالب حقيقة فى مثل هذا الوصف للمنظمات ، ولكن هذا الوصف قد يكون مضللاً اذا ما قاد ذلك لتجاهل ميل المنظمات للبقاء زمنًا أطول بعد أن تكون تحققت «أغراضها» أو تم نسيانها .

إنه عندما يقضى مصل شلل الأطفال الثلاثى على أسباب وجود الشلل فإن المجتمع يجد هدفًا جديدًا يتمثل فى منع ومعالجة العيوب الخلقية منذ الولادة . أما شركة أى . بى . إم التى نمت وترعرعت نتيجة تطبيقها لنظام بطاقات التصنيف التابلويد ، Tabulatning المثقبة المستوية السطح ، والتى صممت أولاً للتعداد السكانى ، ومن ثم استخدمت فيما بعد فى

التأمين الاجتماعى ثم فى أنظمة المحاسبة التجارية ، فقد لاحت لها فكرة الحاسبات الآلية الاليكترونية فى الأفق ومن ثم تبنتها بكل التطبيقات الجديدة غير المنظورة التى صحبتها .

أما الجامعات فإنها تعتبر مثالاً حيًا ومتميزًا للمنظمات التى تعيش فترة طويلة بعد تلاشى الأهداف الأساسية ، حيث تتحول أهدافها إلى أهداف أخرى تفوق التصور : فجامعة باريس تختلف اليوم عما كانت عليه فى القرن الثانى عشر ، ومعهد كارنيجى للتقنية أصبح جامعة كارنيجى ملون ، كما أصبحت المدارس العادية وكليات المعلمين والكليات التى لا تحصى جامعات .

إن الكتاب الذى بين أيدينا لا يولى اهتمامًا كبيرًا لانسياب وسيولة هذه الأهداف ومرونتها . كما أنه لايولى اهتمامًا كبيرًا للحقيقة التى تربط بين المشاكل والحلول أو بين الأهداف والقرارات ، والتى يمكن بناؤها من خلال العمليات التنظيمية بدلاً من كونها كامنة فى حقيقة موضوعية . فالروابط قد يمكن فرضها عن طريق البنية التنظيمية التى تربط الأهداف والأعمال بمزية التقارب التنظيمى . (وكالة تطبيق القانون قد تعتبر أن تجريم نشاط ما هو الطريقة الواضحة للقضاء عليه) . كذلك فإن الروابط من الممكن فرضها ببناء مؤقت يوحد بين الأهداف والأعمال نتيجة لتزامنها : من ذلك على سبيل المثال ، إنه إذا ما زادت ملكية المساكن فى الوقت الذى ترتفع الدخول ، فإنه يتوجب تحسين ملكية المساكن من أجل زيادة الدخول بمعدل أكبر .

إن الفكرة التى تقول : إن فرص الاختيار تجذب كل الأنوا ع التى ليس لها علاقة بالقرار ، (ولكنها موجودة فى نفس الوقت) من المشاكل والحلول ، والأهداف ، والمصالح ، والاهتمامات – مثلما تجذب براميل القمامة القمامة – قد أطلق عليها أحد المؤلفين وزملاؤه مسمى «نظرية برميل القمامة» فى اتخاذ القرار . إنه يعتذر لإدخال هذه العبارة غير اللائقة فى أدبيات التنظيم الإدارى ، ولكن الظاهرة حقيقية وهامة بما فيه الكفاية (وربما يكون قد فات الأوان لإزالة و إلغاء هذا المسمى) . لهذا فإن الدعوة لعقد اجتما ع لمناقشة مواقف السيارات قد يصبح مجالاً لمناقشة التحرش الجنسى وسياسات التعويض وكرة القدم .

غير أنه ربما تكون أوضح طريقة نستطيع بها أن نوضح مفهوم الأهداف فى هذا الكتاب هو أن ندرك بوضوح أكثر حقيقة أن الأعمال قد تقود إلى أهداف كما تقود الأهداف إلى أعمال . كذلك فإنه من الملائم أن نفكر فى الأهداف باعتبارها أشياء وُجدت قبل وجود المنظمات ، حيث أدت هذه الأهداف إلى تشكيل وتوجيه المنظمات . إن الوجود المسبق للمنافع يعتبر أحد أعظم الحقائق البديهية للنظريات التقليدية للاختيار . ولكن التصور أو المفهوم خادعًا ومضللاً . ذلك أن العملية تسير فى كلا الاتجاهين .

إننا إذا ما سألنا أحد الأشخاص المتميزين فى حقل الموسيقى كيف يمكننا أن نطور ذوقنا الموسيقى ، فإنه ربما يخبرنا بأنه يجب علينا أن نستمع للموسيقى بصورة أكثر . وبنفس الطريقة ، فإننا نتعلم الشىء الذى نريده من الحياة (سواء أكنّا منظمات أو مجتمعات أو أفراد) وذلك من خلال المعايشة . فمن خلال المعايشة ، والتى تعنى إنتاج وبيع البضائع والخدمات ، تواجه الشركات التجارية أو منشآت الأعمال مشاكل وفرص تتحول إلى تفضيلات ورغبات . فالمنتجات الجديدة تبتلع أسواقهم (سيارات بدلاً من العربات ، حاسبات آلية بدلاً من المسطرة الحسابية) ، كما يرفع التضخم تكاليفهم؛ وتقود التغيرات الاجتماعية إلى وجود أسواق جديدة (نتيجة لتحرر النساء ووجود المطاعم ، والسيارات ومراكز التسويق فى الضواحى) ؛ كما تكيف القوانين الحكومية أهدافهم (القوانين الصحية ، وقوانين السلامة ، أنظمة البيئة) ، وتبيح أو تمنع الأنظمة التشريعية الجديدة الأشكال التنظيمية (مثل الوقوف ضد الائتمان والقيود الجغرافية على المصارف) . إننا نخلق حاجياتنا ، جزئيًا نتيجة لممارسة خياراتنا .

وقريب من تلك الفكرة القائلة أن الأعمال تولد أهدافها ، الحقيقة القائلة أن العمل فى حد ذاته هدف هام فى حياة الكثير من الناس . فهدف السفينة التى تقوم برحلات بحرية ليس هو الوصول للميناء وإنما الهدف التطواف . لذلك ومن أجل فهم المنظمات فإنه يتوجب علينا أن نضع فى الحسبان أن النشاط هو أحد البضائع أو السلع التى يريد أعضاء المنظمة وربما المديرون على وجه الخصوص استهلاكها . وبما أن المنظمة جزء من «الحياة النشطة» فإن هذا هو السبب الذى جعلها حية ومنتعشة على مدى الأيام . إن لعبة القوة يمكن أن تكون لعبة مسلية ، خاصة للرابحين . وكونك تصبح

مديراً تنفيذياً تتخذ القرارات فإنك بذلك تصبح ذا نفوذ وقوة ليس على مجرد التحكم في تخصيص الموارد ولكن أيضاً في تشجيع تصور إيجابي قوى عن الذات . إن المتعة تتواجد دائماً في العملية نفسها أكثر من كونها تتواجد في النتيجة .

الإطاران التاريخي والاجتماعي :

في كثير من الجوانب ، كان هذا الكتاب استجابة لوجهة نظر تقليدية تنكر أهمية عمليات اتخاذ القرار بالنسبة لنتائج القرارات . وجهة النظر هذه ، سادت في وقت من الأوقات في النظريات الاقتصادية في التنظيم ثم تعممت في الأماكن الأخرى ، وكانت تُحاج بأن الأعمال التنظيمية هي عبارة عن مواءمات وتكيفات متزامنة وفريدة بالنسبة للبيئة الخارجية . كما كانت ترى أن هذه القرارات تحدد بصورة فريدة من خلال القيود والمحددات ، لهذا يمكن التنبؤ بها دون اهتمام بأى من سمات العملية التي عن طريقها حدثت القرارات .

لقد كانت الاستجابة الضمنية في الكتاب الحالي تشير إلى أن نتائج القرارات لا تتحدد بصورة قاطعة بواسطة السياق الذي يتخذ فيه هذا القرار وإنما تعتمد بطرق هامة على عمليات القرارات والعمليات التنظيمية . فالقيود أو المحددات التي تكتنف العقلانية تقود إلى العديد من النتائج الهائلة التي لايمكن التنبؤ بها ، في أى حادثة ، فهناك العديد من التوازنات ، حيث إن الوقت بالنسبة للتوازن يعتبر بطيئاً نسبياً مقابل التغييرات التي تحدث في الإطار الذي يتخذ فيه القرار . بل إن البيئات الخارجية ليست في الواقع شيئاً منفصلاً عن هذا الإطار وإنما هي (إلى حد ما) نتاج المنظمة وقراراتها . هذه العناصر المتعلقة بالاستقلالية واللامحدودية في العمل تجعل من الصعب التنبؤ بالقرارات التنظيمية من مجرد طريق معرفة القيود أو المحددات التي تقف حائلاً في طريق تحقيق «الهدف» .

إننا نعتقد أن موقف الكتاب قد تم تبنيه بصورة جيدة ولكنه قد يقود إلى فهم أهمية الإطار التاريخي والاجتماعي للعمل على نحوٍ أضعف مما تقتضيه الحقيقة . ذلك أنه إذا ما كان العمل يعتمد على التوقعات والتفضيلات ، فإننا عندئذ نحتاج أن نسأل من

أين تأتى التوقعات والتفضيلات . فالعمل إذا ما كان يعتمد على ملاءمة القواعد للمواقف ، فإننا نحتاج عندئذ إلى أن نسأل كيف تعرف وتفسر الملاءمات . إنه إذا ما كانت فروع التاريخ الحقيقية تغير وتحول التوزيعات التى منها أخذت التواريخ المستقبلية ، فإننا عندئذ نحتاج إلى أن نكون واعين بشكل كامل فيما يتعلق بأوجه التوقيت فى العمل .

وللإجابة عن مثل هذه الأسئلة يجب علينا أن نتعرف على السبل أو الوسائل التى عن طريقها ترتبط أى منظمة معينة بتاريخ ومجموعة ما من المنظمات التى تستمد منها تطلعاتها ومعتقداتها وتقنياتها والأفراد العاملين فيها . إن من الواجب علينا أن نكون واعين للكيفية التى تؤثر بها بيئات العمل على الافتراضات والأسس المتعلقة بهذا العمل ، بما فى ذلك عملية التعاون والتنافس . إن من الواجب علينا أن نرى كيف يمكن للمنظمة أن تتواءم مع نمط تبادل الموارد والاعتماد المتبادل مع المنظمات الأخرى . كذلك فإنه يتوجب علينا صياغة نموذج نتبين من خلاله المدى الذى قد تكون فيه خصائص منظمة ما غير متغيرة ، على أن يتم اختيار خصائص المنظمة بطريقة تلقائية وتقليدية دون أن تكون خاضعة للاختيار المقصود . وأخيراً فإنه يتوجب علينا من خلال هذه الدراسة وهذا النموذج أنْ نصل إلى حقيقة الإطار الاجتماعى للمعنى الذى يحدث فيه العمل المقصود أو المتعمد .

إن الكتاب يقرر ضمنياً أنه لايمكن دراسة كل شىء فوراً بواسطة الجميع . فدارسو المنظمات يميزون بين الدراسات التنظيمية الجزئية والمتوسطة والشاملة ، والتى تتطابق مع مستويات التحليل الفردية والتنظيمية والاجتماعية . لذا فإن هذا الكتاب يتضمن عناصر لجميع هذه المستويات الثلاثة المذكورة سابقًا ولكن ليس هناك من شك فى أنها تنطبق بصورة كاملة على المستويين الأول والثانى أكثر من انطباقها على المستوى الثالث . لقد تمت كتابة هذا الكتاب بصورة أساسية من وجهة نظر شخص يسعى لفهم المنظمات وسلوك الناس فيها ، وليس من وجهة نظر شخص يحاول أن يصف نظامًا اجتماعيًا يحتوى على منظمات . لهذا ، وبصورة عامة ، فإن الكتاب قد تمت كتابته من منظور فهم كيف تستجيب المنظمة للتغيرات التى تقع فى بيئتها الخارجية . من هذا

المنظور فإن الدراسات المتعلقة بالبيئة الخارجية للمنظمات ضرورية فى هذا الصدد ، لكن يمكن تنفيذ هذه الدراسات دون أن يكون هناك اهتمام متزامن بدراسات اتخاذ القرار وبالعكس . وهذا يعنى تقسيماً متقناً وسليماً للعمل .

لقد اقترحت الجهود الحديثة لقولبة ونمذجة أنظمة التكيف أن الحياة ليست بتلك السهولة . فالعمليات فى نطاق المنظمة تشكل العالم الخارجى تماماً حتى لو أن هذه العمليات قد تشكلت بواسطة ذلك العالم . أما التقنية فإنه لايتم تبنيها والتكيف معها فقط ، بل إنه يتم تغييرها . فالمعلومات التى نتلقاها تشمل أصداء المعلومات المرسلة . كما أن التفضيلات تشكل العالم الذى يشكل هذه التفضيلات . أما الكلمة المرمزة أو المشفرة فإنها تمثل التطور المشترك . لهذا فإن عالمنا عبارة عن عالم يعتمد على الممر الذى تتسارع فيه بسهولة الخطوات الصغيرة فى التزامات يتعذر أو يصعب تغيير مسارها تقريباً . فالنتائج المعاصرة فى الدراسات التطورية ، والتعلم التنظيمى ، وبيولوجيا السكان كلها تشير إلى أنه من الصعب بدرجة كبيرة فصل العمليات الداخلية لاتخاذ القرارات التنظيمية عن منظورها أو إطارها التاريخى والاجتماعى أكثر مما كنا نعتقد سابقاً .

وأخيراً فلقد ركزت الدراسات عن المنظمات - على نحو كبير ومتنامٍ منذ نشر هذا الكتاب - على النطاق الرمزى والتفسيرى للسلوك التنظيمى . فالمعنى يوجد اختلافاً ، كما أن المعنى يتم تكوينه اجتماعياً وتوصيله من خلال اللغة المفسرة التى تتخلل الحياة التنظيمية . ففى المجتمع الذى تهيمن فيه الأيدلوجية العقلانية فإن عملية اتخاذ القرارات (إلى حد ما) تمثل إحدى الشعائر المقدسة التى يتم عن طريقها توكيد وتوصيل تلك الأيدولوجية . فالمنظمات تجمع المعلومات وتقوم بإجراء التحليلات ؛ لأن هذا هو ما تفعله المنظمات الجيدة ، ويفعله متخذو القرارات الحاذقون . إن متخذى القرارات ، فى أوقات مختلفة ومجتمعات مختلفة ، كانوا يستشيرون الحكماء ، ويتوسلون إليهم لكى تكشف لهم حجب الغيب . ومثلما تتغير الأيدولوجيات والأفكار فى العالم تتغير المنظمات أيضاً والعكس بالعكس .

إنّ المنظمات تقوم بتنظيم نفسها فى سياق اجتماعى إدراكى مجازى . فعندما يبنى المجتمع متحفًا ليصف ما فيه مثلما يصف الناس «المنتجات» وزبائنها مثل (العملاء) فإن ذلك يفرض مجموعة من المعانى تصاحب تلك المجازات . كذلك فإنه عندما يطلق المجتمع على مؤسسة ، من مؤسسات التعليم العالى مسمى «كلية المجتمع» بدلاً من أن يسميها «كلية متوسطة» ، فإن هذا يشجع تحويل الهوية والغرض ، وهى التفاصيل التى يصعب علينا أن نتوقعها . أما عندما يتخيل المجتمع أن تصبح شركة تجارية أداة لحاملى الأسهم ، فإن الشركة تصبح شيئًا مختلفًا عما كان يجب أن تكون عليه عندما تخيلها الناس أن تكون منتجة للبضائع والخدمات أو أن تكون مصدر دعم للعاملين فيها .

إن بعض الدارسين المعاصرين للمعنى فى المنظمات يذهبون بعيدًا فى تأكيدهم على أن التفسير والتأويل هما جوهر الحياة وليس الاختيار . فى إطار هذه النظرة وذلك الرأى تم تنظيم المنظمات حول فكرة متطلبات البقاء والاتصال وتوسيع أو توضيح تفسيرات التاريخ والحياة – وليس حول القرارات . إن القرارات تعتبر بصفة رئيسة أدوات للتفسير أكثر من كونها بالعكس . وعلى الرغم من أننا نعتقد أن المنظور التفسيرى يقود إلى رؤية مستقبلية هامة بالنسبة للمنظمات ، فإننا لن نذهب فى ذلك بعيدًا ، حتى عند استعادة الأحداث الماضية . غير أننا نشك فى أن يصدر كتابًا فى عام ١٩٩٢ عن المنظمات ، وأن هذا الكتاب يحتاج إلى إعطاء اهتمام أكثر مما أعطاه الكتاب الذى صدر فى عام ١٩٥٨ بالنسبة للإطار الاجتماعى للمعنى الذى تعمل به المنظمات ، حتى عند إعادة التأكيد بأن هنالك عالمًا حقيقيًا خارجيًا ، تتكيف معه المنظمات وتؤثر فيه .

إن الأطر التاريخية والاجتماعية والتفسيرية للمنظمات صامدة ومهمة . وفى نفس الوقت ، من ناحية أخرى ، فإنه من الممكن أن تبالغ هذه الأطر فى الصعوبات التى تخلقها لبناء نظرية المنظمات .ذلك أنه إذا ما كان كل شئ (لا أكثر ولا أقل) مرتبط بكل شئ آخر ، فإن ذلك لا يجعل من كافة البحوث عملاً مستحيلاً . إن عالم الدراسات عن المنظمات ما يزال إلى حدٍ ما غير مترابط أو متكامل . غير أن هذا لايعنى أنه غير مترابط بصورة كاملة بالنسبة لكل الأغراض كما كنا نعتقد فى وقت ما .

أفكار ختامية

لقد حاولنا أن نشير إلى أشياء قليلة ربما نقولها الآن بصورة مختلفة أكثر مما نفعل فى صلب الكتاب . إننا نعتقد أن معظم هذه الأشياء هى تلك التى توقعناها فى الكتاب وكانت متسقة معه أكثر من تلك الأشياء التى تتطلب منظوراً مختلفًا بصورة جذرية . وبصفة عامة . وبدون تحفظ أكثر – فإننا مقتنعون بأن نجعل النص الأصلى للكتاب يتحدث عن نفسه .

ومع ذلك فإننا عندما نتأمل الخمسة والثلاثين عامًا التى مضت نلاحظ أن دراسة المنظمات قد توسعت فى مجالها وتحسنت فى نوعيتها وجودتها . ففى عام ١٩٥٨ تقريبًا لم تكن هنالك أى من المجلات الحالية المتخصصة فى البحث فى المنظمات موجودة . أما اليوم فإن هناك العديد من تلك المجلات ذات المكانة المرموقة والجودة العالية . كذلك فقد كان الدارسون للمنظمات فى الولايات المتحدة الأمريكية فى عام ١٩٥٨ منعزلين عن الدارسين للمنظمات فى البلدان الأخرى . أما الآن ، فإن العلاقات والروابط الدولية كثيرة وغنية بقدر ملحوظ من التبادل والتفاعل . كذلك فى عام ١٩٥٨ كانت دراسة المنظمات تمثل جزءًا غير هام من الدراسات فى مجال الاقتصاد وعلم النفس وعلم الاجتماع . أما اليوم فإن الاقتصاديات التنظيمية وعلم النفس التنظيمى وعلم الاجتماع التنظيمى تعتبر حقول فرعية كبيرة من فروع الدراسات المتعلقة بها . وفى عام ١٩٥٨ كانت الدراسة المنتظمة للمنظمات تمثل جزءًا صغيراً من شعب الإدارة فى كليات إدارة الأعمال . أما اليوم فإنها تعتبر قسمًا كبيراً من تلك الأقسام وجزءًا هامًا من أقسام الإستراتيجية ، والموارد البشرية ، والتنظيم الصناعى ، وعلاقات العمل والعمال .

إن النقطة الجوهرية هنا هى أن بحوث ونظريات المنظمات لايمثلان ميادين أو حقول تتسع بصورة فريدة ، ولا أنَّ هذا الكتاب بالتحديد يعتبر ذا معنى أو أهمية خاصة لذلك التوسع . فلقد كان نمو وتزايد الدراسات عن المنظمات خلال الخمسة

والثلاثين عامًا الماضية جزءًا من ظاهرة النمو فى العلوم الاجتماعية والسلوكية بصورة عامة . ومع ذلك فإن جزءًا من هذا النمو من المحتمل أنه نتج من الحيوية والسمات البارزة لأفكار العلوم الاجتماعية والسلوكية . وإذا كان هذا الكتاب قد أسهم فى جعل هذه الأفكار ممكنة وميسرة فإننا سعداء بذلك .

لقد اعتقدنا عندما كتبنا هذا الكتاب أن أنواع الأسئلة التى أثارها هذا الكتاب تمثل أسئلة هامة ؛ وما زلنا نعتقد ذلك . لقد كان يحدونا الأمل فى أن نكون قد وضعنا الأساس بالنسبة للبحوث الهامة فى المستقبل عن المنظمات . إننا نعتقد أن هذه الآمال التى راودتنا قد كان لها ما يبررها . فلقد تخيلنا أن بإمكان كلينا أن يتقاعد الآن ؛ غير أنه اتضح أن خيالنا هذا كان وهمًا . إنه مازالت هنالك بعض الأمور يجب القيام بها ، وعلى الرغم من حماسنا الكبير وحبنا لزملائنا ، فإننا لم نزل غير مستعدين بعد فى أن نجعلهم يحصلون على كل المتعة من ترك الساحة لهم .

جيمس جى . مارش

و

هيربرت أيه . سايمون

الفصل الأول

السلوك التنظيمى

يدور موضوع هذا الكتاب حول نظرية المنظمات الرسمية . لذا فإنه من الأيسر بل ومن المحتمل أن يكون الأمر أكثر جدوى وفائدة فى أن نقدم أمثلة للمنظمات الرسمية بدلاً من تعريف مصطلح المنظمات الرسمية . «فشركة الولايات المتحدة للحديد» تعد منظمة رسمية وكذلك الأمر بالنسبة «للصليب الأحمر» ومحل البقالة الموجود فى ركن الشارع «ومصلحة الطرق السريعة فى ولاية نيويورك» تعد جميعها منظمات رسمية . وبالطبع فإن المنظمة الأخيرة ، «مصلحة الطرق السريعة» ، فى ولاية نيويورك تعد جزءاً من منظمة أكبر ألا وهى حكومة ولاية نيويورك . غير أننا وتمشياً مع أهدافنا الحالية فى هذا الكتاب فإننا لانريد أن نقحم أنفسنا فى إشكالية رسم الخطوط الدقيقة أو التمييز بين كنه (المنظمة) و(غير المنظمة) . إننا نتعامل مع ظاهرة قائمة على الملاحظة والاختبار وأن العالم قد خط لنفسه مساراً صعباً فى أن لايسمح لذاته أن يتقولب وفق قوالب أو تصنيفات متمايزة لاتقبل التداخل .

إن الكتاب أو المؤلفين غالبًا ما يكونون مقتنعين فى أن الموضوعات المحددة التى يعالجونها أكثر أهمية مما يسلم به العالم بالنسبة لهذه الموضوعات .

إننا بكل رحابة صدر نطبق هذا الزعم على نظرية التنظيم . ومع أن المنظمات تشغل حيزاً كبيراً من تفكير المديرين التنفيذيين والإداريين الممارسين ، كما أن هناك العديد من الكتب التى كتبت عن هؤلاء الممارسين ، إلا أن نظرية المنظمات تشغل حيزاً غير ذى أهمية فى مجال العلوم الاجتماعية الحديثة . إن معظم المراجع الجامعية الحديثة فى مجال علم النفس وعلم الاجتماع لاتخصص حتى فصلاً قصيراً لموضوع المنظمات الرسمية فكتاب «علم النفس الاجتماعى» Handbook of Social Psychology الذى أعده ليندزى Lindzey عام ١٩٥٤ يضم فصولاً عن الجماعات الصغيرة ووسائل الإعلام الجماعية و«علم النفس الاجتماعى الصناعى» أشار مجرد إشارة عابرة إلى المنظمات والقيادة والسلوك المتعلق بالاقتراع . هذا الكتاب لايوجد فيه فصل مماثل للفصول السابقة عن موضوع المنظمات الرسمية وكل ما يوجد فيه هو عبارة عن إشارات متفرقة هنا وهناك عن المنظمات .

إن أحد الأسباب المحتملة التى تقف وراء عدم شغل موضوع المنظمات الرسمية لمكانة بارزة فى أدبيات العلوم الاجتماعية الحديثة هو أنها ليست موضوعاً هاماً للغاية .

بيد أننا سوف نبين فى الفقرات اللاحقة المبرر الذى نعتقد من خلاله بأن هذا الادعاء أو السبب ليس وجيهاً .

السبب الثانى المحتمل لعدم شغل موضوع المنظمات الرسمية لمكانة بارزة فى أدبيات العلوم الاجتماعية هو أنه لاتوجد إلا قضايا محدودة متعلقة بالمنظمات لايمكن إدراجها أو تصنيفها تحت موضوعات العلوم الاجتماعية الأخرى . هذا الادعاء من الممكن أن يقيم بشكل أكبر فى نهاية هذا الكتاب أفضل مما لو أننا فعلنا ذلك فى بدايته . السبب الثالث المحتمل لعدم شغل موضوع المنظمات الرسمية لمكانة بارزة فى أدبيات العلوم الاجتماعية هو أنه لم يكتب إلا القليل عن هذا الموضوع ؛ وذلك لأنه لايعرف عنه إلا القليل . وبما أننا سوف نباشر العمل فى فحص الأدبيات المتعلقة بهذا الموضوع فإننا سوف نكتشف أن هذا السبب الثالث ليس بعيداً عن الحقيقة .

١/١ أهمية المنظمات كمؤسسات اجتماعية :

بادىء ذى بدء نود أن نتساءل ما السبب الذى يكمن وراء أهمية المنظمات ؟ إن الإجابة السطحية عن هذا السؤال تتمثل فى أن المنظمات تعد مهمة ؛ لأن الناس يقضون الكثير من أوقاتهم فيها . فالقوى العاملة ، التى تمثل معظم الأفراد الراشدين من السكان ، يقضون أكثر من ثلث أوقات صحوهم فى المنظمات التى يعملون بها . كذلك هو الحال بالنسبة لحياة الطفل التى تستغرق نفس الوقت تقريباً فى بيئة التنظيم المدرسى ، كما يوجد عدد لايحصى من المنظمات الأخرى معظمها تطوعية ، تعد مسؤولة عن قدر كبير من وقت فراغ الطفل والشخص الراشد على حد سواء .

ففى مجتمعنا فإن أطفال ما قبل سن المدرسة وربات البيوت هم الجماعات الكبيرة فقط من الأشخاص الذين لايمكن أن نعتبر أن سلوكهم داخل ضمن الإطار التنظيمى فعلاً .

إن وجود وانتشار المنظمات فى كل مكان وفى جميع الأوقات لايعد سبباً رئيسياً لكى تحظى هذه المنظمات باهتمامنا . فبصفتنا علماء فى مجال العلوم الاجتماعية فإنَّ جل اهتمامنا منصبٌ على تفسير السلوك الإنسانى . وتمشياً مع وجهة نظر علماء

النفس الاجتماعى فإننا مهتمون بمعرفة التأثيرات الواقعة على الإنسان من بيئته والكيفية التى يستجيب بها لهذه التأثيرات .

فبالنسبة لمعظم الناس فإن المنظمات الرسمية تمثل جزءًا كبيرًا من البيئة التى يعيشون بها . علاوة على ذلك فإننا نتوقع أن يكون للمنظمات تأثيرٌ أكبر على سلوك الأفراد أكثر من مجرد النظر إلى الوقت الذى يقضيه هؤلاء الأفراد فى المنظمات والذى عرضنا له سلفًا . لهذا فإننا إذا ما أردنا أن نلخص الخصائص المتميزة البارزة لعمليات تأثير المنظمات على سلوك الأفراد مقارنة بالعديد من عمليات التأثير الأخرى النابعة من مجتمعنا ، فإننا سوف نصف تأثير المنظمات بالتأثير المحدود مقابل صفة الانتشار أو العمومية Diffuseness والتى يمكن أن يوسم بها تأثير عمليات المجتمع على سلوك الأفراد .

ولتوضيح الفارق بين تأثير عمليات المنظمات وتأثير عمليات المجتمع على سلوك الأفراد كما هو موجود فى أذهاننا فإننا سوف نورد هنا مثالاً محدداً للمساعدة على إيضاح هذا الفارق . فلو أردنا إجراء مقارنة بين انتقال الشائعة وانتقال طلبية العميل فى شركة صناعية ، سنجد أن انتقال الشائعة فى الشركة تمثل بصدق عملية الانتشار ، إذ من النادر أن تنتقل الشائعة إلى العالم الخارجى من خلال قناة واحدة ، ذلك أن الشائعة فى الواقع سوف تموت فى مهدها فيما لو أنها لم تنتشر على نطاق واسع من مصدرها الأصلى . من ناحية أخرى فإن طلبية العميل سوف تمر من خلال قنوات محددة ، وعادة ما تكون هذه القنوات قليلة للوصول إلى نقاط أو جهات محددة .

إننا لانود أن يفهم من مثالنا السابق أنه يوحى ضمنًا بأنه لاتوجد قنوات اختيارية أو انتقائية فى نقل الشائعات أو أنه لايوجد عدم يقين فى الاتصالات التنظيمية الرسمية . إن من المؤكد أن كليهما موجود بقدر كبير غير أن الاختلاف بين الحالتين فى درجة تحديد قنوات النقل أو الاتصال أمر لافت للنظر .

إن الاتصالات التنظيمية لاتتسم فقط بالتحديد فيما يتعلق بالقنوات التى يمر من خلالها هذا الاتصال ، لكنها تُظهر أيضًا درجة عالية من الدقة والتحديد فيما يتعلق بمحتوى هذه الاتصالات . من خلال هذه الخاصية يمكن القول بوجود تباين قوى بين الاتصالات التنظيمية والاتصالات التى تتم من خلال وسائل الإعلام العامة .

فالفئة التى تستهدفها الجرائد والإذاعة هى نفسها لاتمتلك أية لغة فنية مشتركة فيما بين أعضائها ، كما أنه لايوجد أسلوب موثوق به يمكن من خلاله التنبؤ بما يمكن أن يفكروا فيه عندما تصل إليهم المعلومات المنقولة من خلال وسائل الإعلام العامة . من ناحية أخرى ، ومن حيث المبدأ على الأقل ، فإن متلقى الاتصال التنظيمى يمثل القطب المغاير من المعادلة . فالكثير من المعلومات عن القدرات والصفات الخاصة لمتلقى الاتصال التنظيمى معروفة . هذه المعلومات تم جمعها من الخبرة الماضية الكثيرة عنه ومن المعلومات التفصيلية عن بيئة العمل التى يعمل فيها . من ناحية أخرى فإنه عندما تمارس وسائل الإعلام العامة تأثيراً على الجماهير أو عندما تحاول إعطاء توجيهات فإن رسائلها عادة ما تتسم بالتنوع والبساطة؛ من ذلك على سبيل المثال «راجع أقرب صيدلية منك الآن ..» كما أن مناشدتها تكون موجهة لنطاق واسع من الجماهير الذين تجمع بينهم دوافع مشتركة لتنفيذ هذا التوجيه . بالمقابل فإن التوجيهات التنظيمية تحوى على الدوام قدراً كبيراً من التفصيلات كما أن دوافع الأفراد نحو تلقى هذه التوجيهات غالباً ما يتم التسليم بها أو افتراض توافرها . على أنه ليس بالإمكان فقط تقديم الاتصال التنظيمى بصورة مفصلة ولكن يمكن أن يكون هذا الاتصال موجزاً وقائماً على أساس لغة فنية مشتركة مطورة بدرجة كبيرة ودقيقة ومفهومة من قبل المستقبل والمتلقى لموضوع هذا الاتصال التنظيمى . ومرة أخرى فإننا لانود من مقارنتنا هذه بين الاتصال التنظيمى والاتصال الذى يتم من خلال وسائل الإعلام أن يفهم من كلامنا ضمناً أن هذه المقارنة هى بين شيئين متمايزين أو متضاربين أو على النقيض من بعضهما البعض كاللونين الأبيض والأسود والذى سوف يكون بكل وضوح متعارضاً مع الواقع ، ولكن نود من هذه المقارنة أن نشير إلى درجة اختلاف الخصائص والتى تعتبر واسعة من حيث نطاقها وتشكل أهمية كبيرة .

إن خاصية المحدودية الكبرى التى تميز الاتصالات التنظيمية من الممكن أن توصف بطريقة مختلفة عما سبق وذلك من خلال المفهوم الاجتماعى ألا وهو الدور Role . فالأدوار فى المنظمات ، على النقيض من العديد من الأدوار الأخرى الكثيرة التى يقوم بها الأفراد تميل إلى أن تكون مفصلة بدرجة عالية ، وثابتة نسبياً ومحددة إلى درجة كبيرة بمصطلحات واضحة وحتى مكتوبة . بل إن الدور الذى يقوم به الفرد أو يشغله

ليس فقط محدداً له ولكنه أيضاً معلوم بتفصيل موسع للأشخاص الآخرين العاملين فى المنظمة الذين لديهم سبب يوجب عليهم التعامل مع الشخص صاحب هذا الدور . لهذا يمكن القول بأن بيئة الآخرين والتى تحيط بكل عضو من أعضاء المنظمة تميل إلى أن تكون مستقرة بدرجة كبيرة كما يمكن التنبؤ بها . إن هذه الخاصية المتعلقة بالتنبؤ إلى جانب الخصائص البنائية للمنظمة ، والتى سوف تناقش فى الصفحات القادمة من الكتاب تعد مسئولة عن قدرة المنظمات على التعامل بطريقة منسقة مع بيئاتها .

إن درجة التنسيق العالية لسلوك المنظمة يمكن توضيحه من خلال مقارنة التنسيق فى المنظمات بالتنسيق الذى يتم فى الأسواق الاقتصادية . فمن المؤكد أنَّ الأسواق غالبًا ما تظهر سلوكياتها درجة كبيرة من الثبات وإمكانية التنبؤ . فالطرف البائع من الممكن أن يجلب بضائعه إلى السوق ولديه فكرة معقولة عن إجمالى كمية البضائع التى سوف تعرض فى السوق والأسعار التى على أساسها سوف يتم تبادل هذه البضائع . غير أن هذا البائع لايعرف بالتحديد سلفًا من سيقوم بشراء بضائعه والسعر الدقيق المحدد لهذه البضائع .

بالمقابل فإن المعاملات التى تتم فى المنظمات ، والتى هى أكثر بكثير من تلك التى تتم فى الأسواق ، تخضع للتخطيط والتنسيق المسبق . فالقسم المعنى بمكائن السيارات فى المنظمة المتخصصة فى إنتاج السيارات يعرف بالضبط عدد وحدات المكائن التى يجب أن يتم إنتاجها ، وهذه المعرفة بالطبع لم تتم على أساس قيام المنظمة بالتنبؤ بواقع السوق ولكن بسبب أن الخطة الإنتاجية لهذه المكائن قد تم تنسيقها مع الخطط المتعلقة بإنتاج كامل السيارات فى الأقسام الأخرى فى الشركة .

ولتوضيح درجة التنسيق العالية التى تتم فى المنظمات فإن استخدام التشبيه العضوى (البيولوجى) مناسب فى هذا الموقف على شرط ألا يؤخذ التشبيه بحرفيته أو على محمل الجد . فالمنظمات عبارة عن تجمعات من التفاعلات الإنسانية بل إنها تعد أكبر التجمعات الإنسانية فى مجتمعنا التى تمتلك ما يشبه النظام المركزى التنسيقى .

ولكى تتضح صورة المضاهاة بين المنظمة والكائن العضوى دعنا نفترض أو نسلم بأن هذه الأنظمة التنسيقية فى المنظمات ليست متطورة إلى درجة تقترب فيها من نظام

الجهاز العصبى المركزى فى الكائنات العضوية المتطورة وأن المنظمات بأنظمتها التنسيقية أقرب ما تكون إلى دودة الأرض منها إلى القرد . وبرغم هذه الفوارق بين المنظمة والكائن الحى فيما يختص بدرجة التنسيق فإن درجة الوصف الدقيق لعملية البناء والتنسيق داخل المنظمات ، مقابل التشتت والعلاقات المتقلبة بين المنظمات وبين الأفراد غير المنظمين ، هى التى تميز المنظمة المستقلة بذاتها باعتبارها وحدة اجتماعية مقارنة من حيث الدلالة والأهمية بالكائن البشرى الحى فى علم الأحياء .

٢/١ أدبيات نظرية التنظيم

سنقوم فى هذا الكتاب بطريقة منظمة لمراجعة بعض الأشياء الهامة التى قيلت بخصوص المنظمات من قبل أولئك الذين درسوها وكتبوا عنها . لقد لاحظنا آنفًا أن الجهود التى تم تكريسها من قبل الباحثين فى مجال العلوم الاجتماعية لفهم المنظمات لم تكن جهودًا كبيرة . ومع ذلك فإن المنظمات تتدخل فى العديد من مظاهر مجتمعنا حتى إن أجزاء وموضوعات من هنا وهناك عن نظرية التنظيم والبيانات التجريبية المتعلقة بها من الممكن جمعها من نطاق واسع من المصادر:

١ - فلقد دون العديد من المديرين التنفيذيين والمديرين الإداريين خبراتهم التنظيمية فى صيغة يوميات على شكل منظم فى كتب و مقالات .

٢ - اهتمت حركة الإدارة العلمية بنظرية التنظيم حتى إن كل مرجع من المراجع العلمية المشهورة والمتميزة فى الإدارة قد خصص فصلاً أو فصلين لعرض وتوضيح مبادىء التنظيم الجيد .

٣ - قدم بعض علماء الاجتماع الذين تأثر معظمهم بتحليل ماكس ويبر «للبيروقراطية» نظرياتهم حول المنظمات كما قاموا بإجراء بعض الملاحظات المنظمة حول المنظمات .

٤ - أظهر بعض علماء النفس الاجتماعى اهتمامًا خاصًا بجانبين من جوانب السلوك فى المنظمات ألا وهما : القيادة والإشراف من جهة والروح المعنوية واتجاهات الموظفين من جهة أخرى . وفى الآونة الأخيرة قاموا بإجراء بعض الدراسات المتعلقة بتأثير نماذج وأنماط الاتصال على السلوك التنظيمى .

٥ – اهتم علماء السياسة بالمشكلات المماثلة تقريبًا للمشكلات التى اهتمت بها مجموعة حركة الإدارة العلمية – مثل مشكلة كفاءة عمليات المنظمات الحكومية – وكذلك المشكلات المتعلقة بضمان الرقابة الخارجية (الديمقراطية) على الإدارة الحكومية .

٦ – قدَّم علماء الاقتصاد نظرياتهم حول منشآت الأعمال باعتبارها تمثل أساسًا لاهتمامهم الواسع بعملية الأسواق والأسعار وآليات التوزيع وتعيين الحصص فى مجال الاقتصاد . علاوة على ذلك فإن الاعتبارات التنظيمية قد لعبت دورًا مهمًا حتى لو لم يكن منظمًا فى النقاش الدائر حول أهمية التخطيط الاقتصادى مقابل سياسة عدم تدخل الحكومة فى الشئون الاقتصادية إلا بمقدار ما يكون هذا التدخل ضروريًا لصيانة حقوق وممتلكات الأفراد .

إن أية محاولة لجمع هذه النصوص والكتابات المتناثرة والمتباينة عن المنظمات فى كل مترابط ومتلاحم ينبغى أن تتغلب على مشكلتين هامتين ، **المشكلة الأولى** : هى أن أدبيات التنظيم تترك لدى الفرد انطباعًا يتمثل فى أنه برغم كل الجهود التى تم بذلها فى هذا المجال إلا أنه يوجد الشىء الكثير الذى لم يتم قوله بخصوص المنظمات ، وأن كل ما هو موجود إنما هو تكرار لما قيل ولكن بلغات أو صياغات مختلفة ، لذا ونتيجة لهذه المشكلة فإننا نحتاج إلى توافر جهود جادة من أجل بناء لغة مشتركة لأدبيات التنظيم .

المشكلة الثانية : هى أنه حتى فى الأدبيات الحالية المتوافرة عن التنظيم هناك تباينًا كبيرًا بين الفرضيات والأدلة أو البراهين التى تم جمعها عن المنظمات . فالكثير مما نعرفه أو نعتقده عن هذه المنظمات إنما هو مستخلص من الآراء البدهية ومن الخبرة العملية للمديرين التنفيذيين ، غير أن القدر الكبير من هذه المعرفة البدهية والمكتسبة لم تخضع إطلاقًا للتمحيص الدقيق من خلال طرق البحث العلمى . إن أدبيات التنظيم الحالية تضم العديد من التوكيدات ، غير أن هناك القليل من الشواهد والأدلة لتحديد ما إذا كانت هذه التوكيدات يمكن أن تصمد فى عالم الحقيقة وذلك عن طريق استخدام المعايير العلمية المألوفة التى يمكن اختبارها بصورة علنية كما يمكن تكرار اختبارها .

إننا سوف نقوم فى هذا الكتاب بمراجعة وتمحيص ما توافر من الأدلة والشواهد المتعلقة بنظرية التنظيم ، غير أنه ليس هدفنا أن نقدم دليلاً جديداً . لإثبات صحة أو عدم صحة ما تحويه هذه النظريات . وعلى أية حال ، ومن خلال طريقين ، فإننا سوف نحاول أن نتخذ خطوات من أجل تمحيص واختبار نظريات التنظيم الحالية تمحيصاً تجريبيًا . فمن خلال **الطريقة الأولى** سوف نقوم بإعادة تمحيص واختبار بعض الفرضيات الموجودة فى صيغة تجعلها قابلة للاختبار، مع افتراض أننا سوف نولى اهتماماً كبيراً للتعريف الإجرائى للمتغيرات ، أما فى **الطريقة الثانية** فإننا فى بعض الأمثلة سوف نشير إلى أنوا ع الاختبارات ذات العلاقة والعملية فى مجال التنظيم .

٣/١ تنظيم هذا الكتاب :

فى تنظيم مادة هذا الكتاب ، رغبنا أن نفرض التسلسل والنظام دون أن نفرض وجهة نظر ضيقة نابعة من مفهوم معين أو خاص عن نظرية التنظيم . لقد حاولنا أن ننتهج خطًا وسطًا بين الانتقائية والتبسيط بالنسبة لهذه النظريات . إننا سوف ندع المجال للقارىء لكى يقرر بنفسه درجة النجاح التى حققناها فى هذا المضمار .

فالقضايا أو المسائل المتعلقة بالمنظمات هى شروح أو تعبيرات حول السلوك الإنسانى ، وتتضمن كل قضية من هذه القضايا ، سواءً بصورةٍ واضحة أو خفية ، مجموعة الافتراضات الدالة على نوعية خصائص السلوك الإنسانى التى يجب أخذها فى الحسبان من عند شرح سلوك الأفراد فى المنظمات . وتبعًا لذلك فإن القضايا المتعلقة بالسلوك التنظيمى من الممكن تصنيفها فى ثلاث فئات رئيسية عامة ، وذلك بناءً على الافتراضات التى تتضمنها هذه الفئات :

١ - القضايا التى تفترض أن أعضاء المنظمات ، وبخاصة الموظفون ، إنما هم بصفة رئيسية وسائل أو أدوات غير فعالة Passive Instruments ، قادرة على أداء العمل وتقبل التوجيهات ، غير أنهم لايبادرون باتخاذ أى تصرف أو يمارسون تأثيراً بأى وسيلة معتبرة أو هامة .

٢ - القضايا التى تفترض أن الأعضاء يجلبون إلى منظماتهم اتجاهاتٍ وقيماً وأهدافًا ، وأنه من الواجب أن يحفزوا أو يستحثوا للمشاركة فى نظام سلوكِ المنظمة ، وإنه

لايوجد تطابق تام بين أهداف الأعضاء الشخصية وأهداف المنظمة ، وأن تعارض الأهداف الفعلية أو الكامنة يجعل ظاهرة القوة والاتجاهات والروح المعنوية مهمة بدرجة رئيسة فى شرح السلوك التنظيمى .

٣ - القضايا التى تفترض أن أعضاء المنظمة هم متخذو قرارات وحلاّلو مشكلات وأن عمليات الإدراك والتفكير تعد محوراً رئيساً فى شرح السلوك فى المنظمات .

وبالطبع فإنه لايوجد أية تعارض أو تناقض بين هذه المجموعات الثلاث من الافتراضات . فالكائنات البشرية هى خليط من كل هذه الأشياء ، وربما أكثر من ذلك . لهذا فإن النظرية الملائمة للسلوك البشرى فى المنظمات سوف يتوجب عليها أن تأخذ فى الحسبان الجوانب الآلية للسلوك الإنسانى والدوافع والاتجاهات والأمور المنطقية . إن من المؤكد أنه لم توجد أية مادة مكتوبة ضخمة فى مجال المنظمات ذات هدف واحد ، تتبنى بمفردها بطريقة مستمرة إحدى وجهات النظر الثلاث . وأياً كان الأمر ، فقد اتضح من خلال مراجعتنا لأدبيات هذه النظريات أن هناك اختلافات وفوارق بينها فيما يتعلق بجوانب الاهتمام التى تؤكد كل نظرية عليها . غير أنه نظراً لكون عملية التنظير تتضمن أشياء تجريدية أو غير تطبيقية فإن المنظرين فى مجال التنظيم قد ركزوا اهتمامهم على جوانب جزئية محددة من سلوك التنظيم البشرى والتى تبدو لهم ذات أهمية خاصة بالنسبة لأغراضهم البحثية . وهكذا ، فإن نموذج النظر إلى الموظف باعتباره وسيلة أو أداة يعد أمراً بارزاً فى كتابات حركة الإدارة العلمية . على أنه فى العقود العديدة الماضية أحرز النموذج الثانى فى التنظيم ، والذى يؤكد على الاتجاهات والدوافع ، شهرة أكبر فى البحث فى موضوع البيروقراطية ، والعلاقات الإنسانية والقيادة والإشراف وظاهرة القوة .

أما النموذج الثالث الذى يؤكد على الجوانب العقلانية والفكرية فى السلوك التنظيمى ، فقد كان أقل استخداماً مقارنة بالنموذجين السابقين ، لكنه كان ماثلاً بصفة خاصة فى أعمال المفكرين الاقتصاديين أو رجال الاقتصاد والباحثين الآخرين فى عملية التخطيط وكذلك فى جهود علماء النفس فى مجال الاتصال التنظيمى وحل المشكلات .

إذاً يمكن القول بأننا سوف نوظف هذه النماذج الثلاثة باعتبارها تمثل منطلقنا الأساسي في تمحيص المقترحات السابقة وتنظيم المعلومات المتوافرة عن المنظمات . لهذا فإن الفصل التالي ، الذي هو الفصل الثاني ، يعالج موضوع الموظف باعتباره وسيلة أو أداة وذلك طبقًا للصورة التي يظهر بها في أدبيات حركة الإدارة العلمية . أما بالنسبة للفصول الثلاثة التي تلي ذلك ، وهي الفصل الثالث والرابع والخامس فإنها تتناول القضايا التي تقع بالدرجة الأولى في نطاق النموذج الثاني الذي يؤكد على الاتجاهات والدوافع ، وأخيراً فيما يتعلق بالفصلين السادس والسابع فإنهما معنيان بشكل رئيسي بالجوانب المتعلقة باتخاذ القرار وحل المشكلات من موضوع السلوك التنظيمي .

٤/١ بعض أنواع الافتراضات :

إن الجزء الرئيسي من هذا الكتاب هو عبارة عن سلسلة من الافتراضات التي تدور حول المنظمات . لقد حاولنا قدر الإمكان ، أن نستخدم أطراً أو صيغًا معروفة في طرح هذه الافتراضات حتى ولو كان ذلك في بعض الأحيان على حساب الأسلوب . إننا لم نتمكن من استخدام صيغة واحدة في معالجة كل موضوعات الكتاب ؛ وذلك لأن القضايا أو المقترحات التي نتعامل معها تمثل أنواعًا عديدة مختلفة ، حيث يمكننا توضيح هذا الاختلاف بعدد قليل من الأمثلة وذلك على النحو التالي :

١ - الافتراضات التي تقرر اعتماد متغير واحد على متغير مستقل أو أكثر . هذه الافتراضات هي من نوع الصيغ المألوفة لنا وذلك من قبيل أن متغير (س) هو نتيجة لمتغير (ص) حيث تستخدم كلمة وظيفة Function بمعناها الرياضي Mathematical وتبعًا لذلك فإن هناك شكلين من هذا النوع العام من الافتراض :

أ - الافتراضات التي تتضمن مجموعة من المتغيرات القادرة على افتراض مدى معين من القيم Values . فعلى سبيل المثال : «كلما انخفض مستوى رضا الكائن الحي كلما تزايد مقدار البحث الذي سوف يقوم به» . في هذا المثال فإن المتغير المعتمد هو «مقدار البحث» وإن المتغير المستقل هو «مستوى الرضا» .

ب - الافتراضات التى يكون فيها أحد المتغيرات أو أكثر من نوع الثنائى أو الذى يأخذ قيمتين Dichotomous ؛ ونقصد بها هنا القيم المتقطعة أو القيم غير المرتبة . فعلى سبيل المثال : «يؤدى تقسيم الأعمال فى المنظمات الصغيرة على أساس الهدف وتداخله مع عملية التخصص إلى عدم الكفاءة الخطيرة» .
فى هذا المثال فإن المتغير المعتمد هو الكفاءة Efficiency وهو رقم رئيسى أو أصلى Cardinal فى حين أن المتغير المستقل وهو «نوع تقسيم الأعمال» يتخذ قيمة من عدد من القيم غير الرتيبة أو غير المرتبطة . فى هذه الحالة «التخصص على أساس الهدف» أو «التخصص على أساس العملية» . على أنه فى بعض الافتراضات فإن المتغير الذى هو فى الأساس من النوع الثنائى Dichotomous يحول إلى متغير مستمر Continous وذلك من خلال تحديد العلاقة بين المتغيرين (المستقل والمعتمد) على أساس تكرار الحدوث . فعلى سبيل المثال «تؤدى الزيادة فى التوازن فى الدوافع على حساب الإسهامات إلى خفض ميل الفرد إلى ترك المنظمة» . ذلك أن البقاء فى المنظمة أو تركها هو اختيار ليس فيه وسط ، لكن قياس هذا العامل ربما يستبدل بقياس متغير التسرب الوظيفى Turnover وهو يمثل نسبة أعضاء المنظمة الذين يتركون العمل فيها خلال فترة زمنية محددة» .

٢ - الافتراضات التى تتضمن وصفًا كيفيًا عامًا عن المنظمات . فعلى سبيل المثال : «أحد أهم الأنشطة التى تحدث باستمرار فى المنظمات هى تطوير برامج مخصصة للأنشطة الجديدة التى تحتاج إلى أن تكون روتينية فى أدائها اليومى» . هذا الافتراض من الممكن قياسه وذلك من خلال إعداد وسيلة لقياس كمية النشاط موضوع البحث السائد فى المنظمات . وفى الحقيقة فإنه لايمتلك أحد البيانات التى يمكن على أساسها إثبات أو وصف الافتراض الكمى ، حيث إن الافتراض الأصلى لايحدد علاقة بين متغيرين . لهذا فإنه ربما يكون من الأفضل تفسير الموقف باعتبار أنه يمثل عبارة تحليلية كيفية أو وصفية بسيطة تنطبق على معظم المنظمات وفى معظم الأوقات وذلك على غرار العبارة التى فحواها «يوجد لدى الإنسان قلب ينبض بصفة دورية» .

٣ - الافتراضات التى تؤكد أن بناءً تنظيمياً معيناً أو عملية محددة تؤدى وظيفة خاصة وهنا نستخدم كلمة وظيفة أو دالة Function بمعناها المتداول فى علم الأحياء أو علم الاجتماع ، من ذلك مثلاً أن وظيفة القلب هى توزيع الدم . وكمثال من واقع المنظمات يمكن أن نقول «إن الصرامة فى السلوك تؤدى إلى زيادة السلوك الدفاعى لدى الفرد» . بناءً على هذا المثال فإننا إذا ما أوجدنا مقاييس لصرامة السلوك ودرجة السلوك الدفاعى فإن هذا الافتراض عندئذ يتضمن عبارة تحدد العلاقة الوظيفية بطريقة رياضية ، على أن هذه العبارة تتضمن ما هو أكثر من ذلك . فهى تتضمن أيضًا أن صرامة السلوك تؤدى إلى وظيفة عمل السلوك الدفاعى . وبهذا المعنى ، فإن التحليل الوظيفى يعتبر أداة نافعة لدراسة أنظمة صيانة الذات .

إننا عندما نصيغ الافتراضات من النوع الأول ، فإننا سوف نعمد إلى ترقيم المتغيرات والافتراضات . وهكذا فإنه إذا ما كان الافتراض يشير إلى أن قيمة المتغير المعتمد (٣,٧) تختلف عن قيم المتغيرات المستقلة (٣,٣) و (٤,٣) و (٦,٣) فإننا سوف نرقم الافترضات على النحو التالى : [٣,٦ ، ٣,٤ ، ٣,٣ : ٣,٧] . إن الفوارق الموجودة بين المتغيرات المعتمدة والمستقلة ليست فوارق اعتباطية أو عشوائية ، إنما هى نوع من التأكيد على الاتجاه السببى فى العلاقة بينهما . وهذا يعنى أن كل افتراض يؤكد أن هناك آلية تعمل من خلالها المتغيرات المستقلة لذلك الافتراض على التأثير على المتغير المعتمد .

بالإضافة إلى الترقيم السابق للمتغيرات فإن هناك سلسلة منفصلة من الأعداد التى تبدأ بحرف (أ) التى سوف تستخدم للمتغيرات الموجودة فى الافتراضات من النوع الإضافى التحليلى ، فالافتراضات المتعلقة بالوظائف الاجتماعية والمتغيرات الداخلة فيها سوف يتم ترقيمها عندما يتم وضعها بنفس صيغة الافتراضات من النوع الأول .

فى هذه الحالة تصبح الوظيفة هى المتغير المعتمد كما تصبح الآلية التى تؤدى هذه الوظيفة هى المتغير المستقل . وهكذا يصبح وضع المتغيرين فى المثال الذى تم إيراده سلفًا على النحو التالى : «مقدار الصرامة فى السلوك» تمثل المتغير المستقل فى حين تصبح «درجة السلوك الدفاعى» المتغير المعتمد .

٥/١ بعض المسلمات السيكولوجية :

تتمثل مهمتنا الأخيرة فى هذا الفصل التمهيدى فى صياغة وطرح بعض المسلمات المتعلقة بالتنظيم البشرى ، وبخاصة جهازه العصبى الذى يشكل الأساس لمجمل التحليل . فعلماء النفس سوف يدركون هذه الافتراضات على اعتبار أنها متسقة بشكل عام مع نظريات تولمان Tolman (١٩٣٢) وتولمان وايجون برانسويك (١٩٣٥) Tolman and Egon Brunswick ومع الاتجاهات الحديثة فى نظرية المعرفة والإدراك – من ذلك على سبيل المثال : عمل برنر وزملائه (١٩٥٦) Burner and his associates . كما أنها متسقة أيضًا مع وجهة النظر التى ترى أنه من الممكن اعتبار المخلوق أو الكائن البشرى على أنه نظام معقد لمعالجة المعلومات . (Simon, 1947, 1955, 1956, March, a; Newell 1955; Newlle, Shaw, and Simon, 1958) إن سلوك الكائن الحى خلال فترة زمنية قصيرة يمكن تفسيره من خلال : (١) وضعه الذاتى أو الداخلى فى بداية الفترة الزمنية . (٢) بيئته التى كان فيها فى بداية الفترة الزمنية . إنّ نفس المجموعتين من العوامل ، الحالة المبدئية والبيئية ، لايحددان فقط السلوك لكنهما يحددان أيضًا الحالة الذاتية التى سيكون عليها السلوك فى اللحظة التالية من الوقت . هذا الوصف لسلوك الكائن الحى يعتبر وصفًا مألوفًا والذى بدوره يتحمل مسؤولية التأثير المتزامن لطبيعة ورعاية هذا السلوك والذى هو فى نفس الوقت متسق مع الوصف الرياضى للأنظمة الحيوية أو الديناميكية .

إن الوضع الداخلى للكائن ، كما يدل عليه الوصف هو مؤشر ضمنى على مجمل تاريخه السابق . ففى أى كائن بشرى يوجد معظم مكونات الوضع الداخلى فيما نسميه بالذاكرة . هذه الذاكرة تتضمن (وإن كانت غير مقصورة على) سجلات جزئية ومعدلة للخبرات والبرامج السابقة للاستجابة للمؤثرات البيئية . وبتحديد أكثر فإن محتوى الذاكرة البشرية من الممكن النظر إليه عادة باعتباره مقسمًا إلى جزئين فى أى وقت من الأوقات ، جزءًا يمارس تأثيرًا ملحوظًا على السلوك فى ذلك الوقت أو تلك اللحظة . وجزءًا أكبر بكثير من الجزء الأول وهو لايمارس إلا تأثيرًا محدودًا على السلوك أو لايؤثر إطلاقًا فى ذلك الوقت . لهذا فإننا سوف نطلق على الجزء الذى يؤثر على السلوك من الذاكرة فى وقت معين مجموعة الاستدعاء أو الاستثارة evoked set ،

وأى عملية تؤدى إلى تحول أو انتقال بعض محتويات الذاكرة من الفئة أو الجزء الثانى (غير المستثير unevoked) إلى الجزء الأول بعملية استدعاء أو استثارة ذلك المحتوى .

من الناحية العملية فإن من الظاهر أن التغييرات التى تحدث فى مجمل الذاكرة تأخذ مكانها بصورة بطيئة نسبياً ، وذلك خلال العمليات التى نطلق عليها بصفة عامة التعلم learning . بالمقابل فإن التغييرات التى تحدث فى مجموعة استثارة السلوك evoked set ربما تحدث بصورة سريعة جداً . وعلى أساس هذا الاختلاف والاختلافات الأخرى بين عمليات التعلم وعملية استثارة السلوك فإنه من المهم أن نبقى على التمييز بين العمليتين فى نظرية واحدة هى نظرية التأثير . فالسلوك من الممكن أن يتأثر من خلال إحداث تغييرات فى محتوى الذاكرة (التعلم) أو من خلال تغيير المحددات النشطة للسلوك الحالى (الاستثارة evocation) . إنه لايوجد سبب مسبق يمكن على أساسه افتراض أن تأثير هذين النوعين من العمليات خاضع لنفس القوانين .

وعلى نفس المسار فإن التمييز من الممكن أن يتم بين تلك الجوانب من البيئة ، فى أى وقت معين ، والتى لها تأثير ملحوظ على السلوك خلال الفترة الزمنية التالية ، وتلك الجوانب البيئية التى ليس لها تأثير .

فالجوانب الأولى من البيئة والتى لها تأثير غالباً ما يطلق عليها المثيرات Stimuli . ذلك أن المثيرات بصفة عامة هى أجزاء من البيئة التى تتغير بصورة سريعة أو مفاجئة (من ذلك على سبيل المثال تحريك شيء بصورة سريعة فى المجال البصرى) . وبالطبع فإن هناك تفاعلاً قوياً متبادلاً بين المثيرات ومجموعة استدعاء أو استثارة السلوك . فالمثيرات التى تحدث فى وقت معين تعد محددات رئيسية لمجموعة السلوك التى سوف يتم استدعاؤها أو استثارتها أو المحافظة عليها ؛ وبالمقابل فإن مجموعة استدعاء واستثارة السلوك فى أية وقت معين سوف تعد محدداً رئيسياً لماهية الأجزاء من البيئة التى سوف تكون فعالة كمؤثرات . على أننا ينبغى أن ندرك بأنه لايوجد وضع دائرى Circularity فى هذه العلاقة – وأن الوضع إنما يمثل النوع المعتاد للتفاعل المتبادل بين متغيرات النظام الحيوى الديناميكى .

إن تقسيم الوضع الداخلى للكائن الحى إلى أجزاء مستدعية أو مثيرة للسلوك وأخرى غير مستدعية له ، والتقسيم المماثل له للبيئة إلى أجزاء مثيرة وأجزاء راكدة

«غير ملحوظة» يعبر عن الخاصية الأساسية لأنظمة الكائنات الحية التى تميزها عن معظم الأنظمة الحيوية المقابلة لها فى مجال الفيزياء أو الكيمياء . إننا لانريد أن ندخل فى نقاش بشأن ما إذا كان هذا التقسيم ، سواء ما تعلق منه بالوضع الداخلى للكائن الحى أو البيئة ، هو تقسيم صارم فعلاً كما وضعناه ، ومع ذلك فإننا نقر بأنه تقسيم صارم بما فيه الكفاية لدمجه مع بعضه البعض على اعتبار أنه يمثل خاصية مميزة فى نظرية السلوك البشرى . على أنَّ الكيفية التى نرسم بها خط التمييز بين الأجزاء النشطة والخاملة أو السالبة من الوضع الداخلى للكائن الحى أو البيئة سوف تعتمد على عدة أشياء من بينها الفترة الزمنية التى سوف نختارها لعملية الملاحظة التى سوف نجريها . لذا فإننا إذا ما أخذنا فترة زمنية قصيرة جداً - ولنقل جزءاً من الثانية - فإن العناصر النشطة فى مجموعة استدعاء السلوك والمثيرات عندئذ سوف تكون محدودة جداً فى الواقع . بالمقابل فإننا إذا ما أخذنا فترة زمنية طويلة ، ولنقل أسبوعاً ، فإن جزءاً كبيراً من محتوى الذاكرة قد يحدث خلال جزء معين من تلك الفترة وهو جزء من المجموعة السيكولوجية وما يماثلها من عدد كبير من الأحداث البيئية التى تشكل جزءاً من المثيرات التى تؤثر فى السلوك . أما فى حالة الفترة الزمنية الأطول فإننا سوف نستخدم فى الغالب عبارات مثل «تعريف الموقف» أو «إطار مرجعى» بدلاً من مجموعة . هذا الاختيار للمصطلحات لايبدو لنا أنه يعكس أية فوارق أساسية فعلية ، لكنه يتماشى أو يتفق إلى حد كبير مع الاستخدام المألوف أكثر من التقيد أو الالتزام بمصطلح «مجموعة» فى جميع المواقف أو السياقات .

وهكذا فإن تقسيم محتوى الذاكرة إلى عناصر «نشطة» وأخرى خاملة من الممكن أن يصنف بطريقة أخرى مختلفة . هذا التصنيف يتضمن :

أ - القيم أو الاهداف : وهى عبارة عن معايير تطبق من أجل تقرير أى من وسائل السلوك أو العمل لها الأفضلية من بين تلك الوسائل موضع الاعتبار .

ب - العلاقات بين العمل والنتائج: ومن ذلك على سبيل المثال المعتقدات والانطباعات والتوقعات باعتبارها نتائج مترتبة على اتباع وسيلة أو أخرى من وسائل السلوك .

جـ - البدائل: وتمثل وسائل أو مسارات الأفعال السلوكية المتاحة .

إنه عندما يتم استثارة أحد هذه العناصر بواسطة مثير ما ، فإنه ربما يجلب إلى مجموعة الاستثارة عدداً من هذه العناصر التى تصبح مرتبطة بها عن طريق عمليات التعلم . وهكذا فإنه إذا ما تم تحقيق هدف معين فى مناسبات سابقة وذلك من خلال تنفيذ نوع معين من السلوك . عندئذ فإن استثارة أو استدعاء ذلك الهدف من المحتمل أن يستثير ذلك النوع من السلوك مرة أخرى . إن الاستجابات المعتادة تعد أمثلة واضحة جداً على هذا النوع من العلاقة والتى يمكن فيها استبعاد الربط بين الاستجابة والمثير من خلال الشعور . وبنفس الطريقة فإن استثارة نوع معين من السلوك سوف يقود من خلال الترابط إلى استثارة نتائج مرتبطة بهذا السلوك .

هذا الوضع يمثل إذاً الصورة العامة لنظام الكائن الحى البشرى والذى سوف نوظفه من أجل تحليل السلوك التنظيمى . إنها صورة لكائن حى يختار ويتخذ القرار ويحل المشكلات ، كائن يستطيع أن يعمل شئ واحد أو أشياء قليلة فى وقت ما كما أنه يستطيع الوصول إلى جزء صغير فقط من المعلومات المسجلة فى ذاكرته والتى يمكن أن تظهر عن طريق البيئة . إننا سوف نرى أن هذه الخصائص الفريدة للكائن الحى البشرى تعد أساسية لبعض الخصائص البارزة للسلوك الإنسانى فى المنظمات .

الفصل الثانى

نظرية التنظيم الكلاسيكية

(التقليدية)

إن بإمكاننا أن نميز بين خطين رئيسيين للتطور فى نظرية التنظيم الكلاسيكية . الخط الأول ، وهو مستمد من عمل تايلور Tayolr ، والذى يركز على النشاطات البدنية والأساسية المتضمنة فى الإنتاج والذى تمثله دراسة الوقت ودراسة الطرق أو الوسائل . الخط الثانى ، ويتجسد فى أحسن مثال فى أعمال كل من جوليك وأرويك Gulick and Urwick ، حيث يهتم بصورة أساسية بالمشكلات التنظيمية الكبرى المتعلقة بتقسيم العمل فى وحدات إدارية كما يهتم بالتنسيق . بناء على هذين الخطين فإننا فى هذا الفصل سنقوم بوصف السمات والمشكلات الرئيسة المميزة لهذين المجالين من النظرية التى نحن بصددها .

٢/١ الإدارة العلمية عند تايلور :

عندما قام فريدريك تايلور (١٩٤٧ ، ١٩١٩ ، ١٩١١ ، ١٩٠٧) ببحث موضوع الاستخدام الفعال للإنسان فى المنظمات الصناعية وضع نصب عينيه بصورة أساسية وجوهرية المهمة الرئيسة لنظرية التنظيم والمتمثلة فى : تحليل التفاعل بين خصائص البشر وخصائص البيئات الاجتماعية من ناحية والمهام التى توجدها المنظمات من ناحية أخرى . لقد كان المجال الحقيقى والفعلى الذى تم أخذه فى الاعتبار من قبل تايلور وخلفائه فى حركة الإدارة العلمية أقل أفقًا وأضيق مجالاً . ونتيجة للحوادث التاريخية الناجمة عن التدريب الذى تلقاه تايلور وزملاؤه والمناصب التى شغلوها والمشاكل الخاصة التى واجهوها فى الصناعة فقد درسوا بصف أساسية توظيف أو استخدام البشر كأدوات مساعدة للآلات أو الماكينات فى أداء مهام الإنتاج الروتينية أو العادية .

لقد كانت مجموعة الإدارة العلمية ، فى دراسة الوقت والأساليب ، مهتمة بوصف خصائص الكائن البشرى على اعتبار أنه يمثل ماكينة بسيطة نسبيًا لأداء واجب بسيط نسبيًا . لقد كان الهدف من هذا الوصف فى الواقع استخدام الكائن البشرى غير الكفء فى العملية الإنتاجية بأفضل الطرق الممكنة . هذا الغرض كان يجب تحقيقه من خلال تحديد برنامج مفصل للسلوك (باستخدام طريقة واحدة أو عدة طرق) تقوم بتحويل آلية الغرض العام ، مثل الشخص ، إلى آلية ذات غرض خاص أكثر كفاءة .

لقد أدخلت حركة الإدارة العلمية مقياسًا محدداً ودقيقًا ذا أثر ملحوظ فى تنظيم نشاطات الإنتاج لدى الفرد العامل (سوف نقوم بفحص ووصف إجراءات القياس لاحقًا) . كما قامت بتوجيه العديد من الأسئلة الجوهرية فى هندسة البشر والإجابة عنها جزئيًا ، كذلك فقد استحثت حركة الإدارة العلمية عدداً من الدراسات المثيرة للإعجاب عن القيود الفسيولوجية على العمليات الطبيعية البسيطة (Wechsler, 1952) . كما بينت هذه الحركة أنه كان من الأجدى أن تُحدَّد بدقة النشاطات الداخلة فى مهام الإنتاج الروتينية . وفى هذا الخصوص فإن العمل فى الإدارة العلمية يعتبر ذا علاقة وطيدة بالميكنة والآلية أكثر منه علاقة بالجوانب النفسية الواسعة للسلوك البشرى فى المنظمات . وبما أن دور الماكينة أو الآلات فى المنظمات ليس هو محور اهتمامنا الرئيسى، فإننا لن نناقش بمزيد من التفصيل مضامين حركة الإدارة العلمية باتجاهها نحو ميكنة العمل (Diebold 1952) ، وبخاصة الصفحات من (٣١-٥٣) .

والآن دعونا نتحول الى ذلك الجزأ من العمل المتعلق باستخدام الإنسان أو توظيفه فى المنظمات . قد نشير إلى العمل باعتباره «نظرية للتنظيم الفسيولوجى» ؛ وذلك لأن نظريات السلوك الإنسانى المتضمنة فى هذا المنحنى تشمل بصفة رئيسية المتغيرات الفسيولوجية . إن نظرية التنظيم الفسيولوجية هى نظرية قاصرة على مجال محدد من المهام ، كما تؤكد على عدد محدود من المتغيرات الفسيولوجية . هذا وسوف نقوم بدراسة كل من هذه القيود أو المحددات على التوالى .

أنواع المهام فى نظرية التنظيم الفسيولوجية :

لقد اهتمت مجموعة الإدارة العلمية بشكل أكبر بأنواع المهام التى يتم القيام بها أو تأديتها على أرضية ورش الإنتاج أو فى إدارات الأعمال الكتابية . ذلك أن هناك العديد من الخواص أو السمات الهامة التى تميز هذه المهام عن الأنواع الأخرى من النشاطات فى المنظمات الصناعية . أولى هذه الخواص هى أن هذه المهام متكررة بشكل كبير بحيث إن نشاط الفرد العامل اليومى من الممكن تقسيمه لعدد أكبر من عمليات التكرار الدورية والتى هى - أساسًا - من نوع النشاطات المتشابهة أو ذات الصلة الوثيقة ببعضها البعض . الخاصية الثانية ، أن هذه المهام لا تتطلب نشاطًا

معقداً فى حل المشكلات من قبل العاملين الذين يقومون بأداء هذه المهام . فبالنسبة للعامل ذى الخبرة أو ذاك الذى تلقى تدريبًا ، فإن كل مهمة لها طريقة نموذجية موحدة للأداء . وسنقوم لاحقًا فى هذا الكتاب بمقارنة هذا الوضع مع ذلك الوضع الذى يستلزم وجود إجراء تفصيلى مدروس بالنسبة لاتخاذ القرار .

وبما أن هذه المهام روتينية نسبيًا فإن المهام التى ركزت عليها هذه النظرية يمكن وصفها بصورة كاملة وبطريقة أفضل وفقًا لإطار السلوك العلنى دون الرجوع الواضح للعمليات الذهنية للعامل . إن بإمكاننا أن نتخيل ، على سبيل المثال ، عند وصف الحدث بمفاهيم سلوكية ما الذى يجرى عند تنفيذ مهمة ربط صامولة بالنسبة لأى عامل ذى خبرة مناسبة حيث يكون لديه إجراء روتينى لأداء هذه المهمة .

إن الموضوع سوف يكون مختلفًا تمامًا عند القيام بوصف النشاطات الخاصة بتحديد سعر ما أو تصميم إحدى الماكينات أو جدولة إنتاج فى إطار الحركات السلوكية الواضحة . وعلى الرغم من أنَّ التطورات الأخيرة التى حدثت فى نظرية العملية الذهنية العليا للإنسان قد جعلت من الممكن تحديد أو بالأحرى تفصيل الخطوات الخاصة بحل المشاكل ، فإن التحديد أو الوصف يكون فى حالات ما مختلفة جداً عن الوصف العادى لأداء المهمة اليدوية (Simon, 1963; Bruner, Newell and Dinnee 1955; Goodnow, and Austin 1956. لقد تجنبت دراسات الوقت والطرق التقليدية مهام حل المشكلات ، وبالتالى لم تتعامل مع مظاهر السلوك البشرى الذى يهمنا خلال معظم أجزاء هذا الكتاب .

إن بإمكاننا أن نقوم بتوضيح خصائص دراسة الوقت ودراسة الأساليب أو الطرق مع إيراد بعض الأمثلة عن الصيغ المتعلقة بالعمل الفنى فى الموضوع : -Low er, Maynard, and Strgement, دراسة الزمن والحركة Time and Motion Study (1940, 357-426) . هذه الصيغ تغطى أنشطة كل من : (أ) تركيب اللوحات فى الدواليب المغلقة (ب) تشكيل المعادن غير الحديدية وتحويلها على ماكينات خراطة للحديد والمعادن (ج) عمل القوالب والسبائك فى مسابك نحاس . وعلى الرغم من أن النشاطين الأخيرين من هذه الأنشطة يمكن تأديتها بصورة عادية بواسطة العامل المدرب تدريبًا عاليًا كما أنهما لايمثلان النشاطات البسيطة جداً التى تتواجد فى

التصنيع فإن كلاً منها مع ذلك يمكن برمجته بصورة عالية فيما يتعلق بالخطوات المحددة لإنجاز المهمة . فالوصف التفصيلى لعملية الخراطة على سبيل المثال ، تتألف من حوالى ١٨٣ مهمة محددة ، أول عشرة مهام منها هى : «التقاط القطعة والتحرك نحو الآلة أو الماكينة ، وضع الجزء الأوسط فى قابض لقم الثقب Chuck ، إحكام أو شد قابض لقم الثقب المستقل ١٨ إنشًا ، ثبت بإحكام قابض لقم الثقب إلى المضخة الموجودة على مفتاح الربط Wrench ، ضع القطعة المعنية فى وضعها الصحيح على قابض لقم الثقب ، ارفع قضيب التراصف من الأرض، ارفع ميزان السطح ، عدل الجزء المعنى بحيث يكون فى الوضع الأوسط (ليتلاءم مع ميزان السطح) ، حرك قضيب التراصف من الأرض ، ثم ضع جانبًا ميزان السطح» (ص ٣٨٨) .

وبالطبع ، فإن مثل هذه الأوصاف القريبة أو الدقيقة للسلوك لاتعرف النشاط العضلى لإنجاز المهمة بصورة واضحة ، وبالتأكيد فإنها لاتحدده بالتفصيل . فالتعليمات المتمثلة فى الخطوة التى تقول «التقط القطعة وتحرك نحو الآلة» من الممكن تنفيذها بطرق متعددة . وأيًا كان الأمر ، فإن أحد أهداف دراسة الزمن أو الوقت الذى يستغرقه العامل فى إنجاز المهمة هو تحديد المهمة والحد من الخيارات التى يواجهها العامل بصورة ملحوظة لتنفيذ هذه المهمة . وهذا يتم فعله، باديء ذى بدء ، من خلال تفاصيل الوصف الوظيفى . إن التوجيه المتمثل فى عبارة «اصنع هذا الشيء على المخرطة» ، ولا أى من المائة والثلاثة والثمانين توجيها فرعيًا يمكن أن تحدد تحديداً فريداً مجموعة الحركات الفعلية المطلوبة لإنجاز المهام ، ولكن هناك اختلافًا بينًا فى الدرجة التى يحدد كل منها النشاطات المطلوبة . ذلك أن حرية التصرف فى اختيار طريقة الأداء مقيدة بصورة أكبر بالمعايير الزمنية للأداء . فمقدار الوقت المتمثل فى ٠,٠٠٤٩ من الساعة المسموح به «لرفع القطعة والتحرك بها نحو المكنة» يحدد بصورة قاطعة عدد الطرق التى يمكن أن يؤدى بها العامل ذلك النشاط .

مواصفات الكائن البشرى :

تنبع خصائص الكائن البشرى التى تدخل ضمن اهتمامات نظرية الإدارة العلمية من أنواع المهام التى تتعامل معها النظرية . فعندما ينظر إلى السلوك باعتباره سلسلة

من النشاطات الطبيعية ذات التنظيم العالى فإن الأبعاد ذات العلاقة بهذا السلوك تتصل أساساً بالفسيولوجية العصبية للكائن البشرى . هذه الموضوعات أو القضايا يمكننا مناقشتها تحت العناوين المتمثلة فى القدرة والسرعة والتحمل والتكلفة .

القدرة : هناك حدُ أعلى بالنسبة لمعدل الإنتاج يمكن أن تحققه قدرة الكائن البشرى . فإلى حدٍ ما ، فإن مقياس القدرة أو الإمكانية لايلخص لنا عوامل السرعة والتعب المستقلة فحسب ، ولكنه يستخدم أيضًا كوصف مستقل للسمات الإنسانية من حيث الكيف أو النوع . ذلك أنه إذا ما كانت المهمة تتطلب خمسة أيدى واثنى عشرة إصبعًا فإن الإنسان فى هذه الحالة يعتبر النوع الخطأ من الآلات التى يمكن أن تستخدم لتنفيذ هذه المهمة . فالقدرة وفقًا لهذا المعنى أو الإطار يكون لها اعتبار هام فى تشكيل أنظمة الإنسان والآلة .

إن فكرة القدرة تشكل أيضًا الأساس لبعض من مبادىء اقتصادية الحركة الموجودة فى أدبيات الإدارة العلمية . فالإنتاج يمكن زيادته فى الغالب بالاستفادة من استخدام اليدين والقدمين بصورة متزامنة – وهذا يعنى استبعاد القدرة «غير المستخدمة أو المستعملة» فى شكل أعضاء لايمكن الاستفادة منها خلال جزء من دورة العمل .

السرعة : تؤكد دراسة الزمن على مواصفات أو خصائص السرعة بالنسبة للكائن البشرى – بمعنى آخر تحاول هذه الدراسة معرفة مقدار السرعة التى يستطيع بها أشخاص ذوو مهارات متعددة ، ويبذلون جهوداً ذات درجات مختلفة أن يؤدوا مهمة معينة (على سبيل المثال ، «ارفع القطعة وتحرك اتجاه المكينة) . لقد تم جمع مقدار كبير من البيانات المتعلقة بالأوقات التى يستغرقها إنجاز المهام فى وحدات العمل كما تم تحليل هذه البيانات وذلك من أجل وضع مقاييس زمنية يقاس بها إنجاز المهام المعقدة .

لقد كان الهدف من دراسة الزمن أو الوقت بالنسبة لإنجاز المهام ، وهو هدف لم يتحقق إطلاقًا ، هو التوصل إلى إيجاد مجموعة من الأنشطة الرئيسية والأوقات المحددة بالنسبة لإنجاز كل واحدة من هذه الأنشطة أو المهام بحيث يمكن وضع أو بناء معايير زمنية قياسية للأنشطة الأكثر تعقيداً ، وذلك عن طريق تحليل هذه الأنشطة إلى

مكوناتها الأساسية مع إضافة الأوقات الزمنية بالنسبة لإنجاز مكونات هذه الأنشطة . لقد كانت قائمة (جيلبرث - Gilbreth 1917) التى تضم ثمانى عشرة فئة من الأنشطة الأساسية - أى العناصر الأساسية لإنجاز عملية يدوية معينة خاضعة للتحليل Therbligs - تمثل أفضل الجهود المعروفة فى هذا الاتجاه .

ولسوء الحظ فإن العناصر الأساسية للعمل اليدوى Therblig غير متجانسة ، حيث إنها تمثل وحدة متغيرة يعتمد زمن أدائها على مجموعة من الشروط ذات العلاقة . علاوة على ذلك فإن التفاعلات الواقعة بين مكونات المهمة المعقدة غالبًا ما تكون هامة بصورة كافية بحيث يكون الزمن أو الوقت المطلوب لإنجاز كل المهمة غير مساوٍ لمجموع الوقت المطلوب لإنجاز مكونات هذه المهمة فيما لو أنها أخذت بصورة منفصلة .

لقد تم فى السنوات الأخيرة بناء عدد من «الأنظمة» من أجل وضع معايير زمنية لإنجاز المهام وذلك عن طريق جمع الزمن الخاص بمهام وحدات العمل . هذه الأنظمة تم تطبيقها بقدر معين فى المجال الصناعى ، ويبدو أنه يمكن تطبيقها على الأقل بالنسبة للأعمال البسيطة وما شابهها . أحد هذه الأنظمة يتمثل فى معيار الوقت - والطرق Methods-time measurement الذى تم وصفه من قبل كلٍ من ماينارد وستيجميرتن وشواب (١٩٤٨) . لقد تم تجميع وتصنيف عدد من جداول البيانات الزمنية المتعلقة بالعناصر الأساسية للعمل اليدوى وذلك من قبيل : تناول ، حرك ، أدر ، أمسك ، ضع ، فك و حل . هذه الجداول تعطينا فكرة عن الزمن القياسى بالنسبة لكل عنصر أساسى من عناصر العمل اليدوى باعتباره وظيفة أو دالة لكل ثلاثة أو أربعة متغيرات أو مقاييس . فعلى سبيل المثال فإن الزمن المطلوب لتناول شيء ما يعتمد على إذا ما كانت اليد فى حالة حركة قبل القيام بعملية التناول ، والمسافة التى سوف تتحرك فيها ، والدقة التى يجب أن يوضع فيها الجسم المراد تناوله ... إلخ .

إن معايير الزمن بالنسبة للعمل الصناعى لاتزال ، فى الوقت الراهن ، يتم تقديرها فى العادة مباشرة ، وفى حالات قليلة فقط يتم تشكيلها من البيانات المعيارية القائمة على وحدات المركَّب الذى يتم إنجازه . لقد أثبت التنظيم البشرى ، حتى عندما تم اعتباره آلة فسيولوجية عصبية ، أنه أكثر تعقيداً مما كان يأمل ويتوقع رواد مثل «جيلبرث» عندما شرعوا فى تحليل العمل الإنسانى إلى عناصره الثانوية .

لقد واجهت دراسات الوقت أيضًا صعوبات فى تحديد وتعريف مستويات المهارة والجهد الموجودة ضمنيًا فى معايير الوقت . فغالبًا ما يكون من غير الواضح فيما إذا كانت الأوقات المقننة أو المعيارية تعكس «متوسط الوقت باستخدام متوسط المهارة ومتوسط الجهد» أو «الحد الأدنى للوقت» أو «متوسط الوقت على مدى سلسلة من المحاولات التى يقوم بها أشخاص تم اختيارهم من بين عمال المصنع» . إن جزءًا من الإرباك والخلط بين الأمور ينبع على الأقل من الطرق التى تستخدم بصورة شائعة لإجراء التقديرات . فلقد جرت العادة على وضع مواصفات محددة جدًا للتفاصيل الملاحظة غير أنه بالمقابل فإنه يتم فقط وضع مواصفات مبهمة وغير واضحة بالنسبة لعملية تحليل البيانات .

فعلى سبيل المثال ، يُفترض أن تؤخذ مقاييس «المهارة» و«الجهد» بصورة متزامنة مع مقاييس السرعة ، حيث إن التحليل يعتمد إلى حدٍ كبير وهام على هذه التقديرات . أما بالنسبة لتقنيات تسوية أو تطبيع Normalizing قراءات الوقت التى تسمح بوجود فوارق فى المهارة والجهد فهى تقريبية للغاية . وكنتيجة لذلك فإن معايير الوقت تنحو لتكون مجرد معدلات أو متوسطات ، وذلك اعتمادًا على القراءات التى تؤخذ على عينة من الأفراد أو المواقف التى أجرى فيها نفس (أو تقريبًا نفس) المهمة . بالإضافة إلى ذلك فإن إجراءات التقدير تعكس فقط بصورة طفيفة التطورات الحديثة فى نظرية أخذ العينات الإحصائية والتقدير . إن الفشل فى استيعاب مثل هذه التطورات فى الأسلوب أو الطريقة المستخدمة فى أخذ العينات الإحصائية والتقدير يعتبر مصدر أخطاء إضافية خطيرة فى مجال دراسات الحركة والوقت (Abruzzi, 1952) .

التحمل : يرتبط التحمل فى الكائن البشرى بصورة أساسية بتعب العضلات . لهذا فإن مناقشة التعب تمثل فى جانب ما الجزأ الأكثر تطورًا فى أدبيات نظرية التنظيم الفسيولوجية Gilbreth and Gilbreth, 1919; Hill,1926, 1927a, 1927b; Mu-sico, 1920; vernon, 1921; viteles,1932 . يتكون النموذج (نموذج التعب) من سلسلة من العبارات التى تحدد علاقات وظيفية عامة جدًا . ففيما يتعلق بنشاط ما فى مجموعة أى عضلة مفردة فإن النموذج يحدد مايلى :

١ – معدل النشاط الحالى (أى معدل الإنتاج) فى مجموعة عضلات معينة هو وظيفة

متناقصة للتعب فى تلك المجموعة .

٢ - التعب فى مجموعة عضلات معينة هو وظيفة متزايدة لإجمالى النشاط الماضى فى تلك المجموعة .

وبناء على ذلك فإن :

٣ - التعب فى مجموعة عضلات معينة هو وظيفة متزايدة لزمن العمل الماضى فى تلك المجموعة ووظيفة متناقصة لوقت الراحة الماضى فى تلك المجموعة .

بالإضافة إلى ذلك فإنه من المحدد أو المؤكد عادة بأن هناك «تعميم للتعب»، ولذلك فإن:

٤ - التعب الحالى فى مجموعة عضلات معينة هو وظيفة متزايدة لإجمالى النشاط الماضى فى مجموعات العضلات الأخرى .

هذا النموذج يجعل معدل الإنتاج فى مجموعة عضلات معينة أو معروفة وظيفة لأنماط وقت العمل والراحة فى تلك المجموعة وفى مجموعات العضلات الأخرى . من الناحية الثانية فإن النموذج لايوفر معلومات محددة جداً ، طالما أن التعب يعتمد إلى درجة عالية على الخصائص الدقيقة للوظائف العديدة المحددة . فعلى سبيل المثال تقترح كل الأدبيات تقريبًا فى مجال دراسة الوقت أو الزمن أنه من الكفاءة بمكان السماح بوقت راحة فى ظل بعض الظروف .

ولنفترض أن كلاً من الوظيفة التى تربط التعب بالنشاط أو الوظيفة التى تربط معدل الإنتاج بالتعب غير مستمرة أو متواصلة إلى درجة حرجة يكون عندها انخفاض حاد ، فإن معدل الانتاج سوف يتناقص ببطء فقط عندما يزداد وقت العمل . لهذا فإنَّهُ إذا ما كان للوظائف تلك الخاصية غير المستمرة (كجزء من تأكيد الأدبيات) ، فسيكون من الكفاءة بمكان توفير راحة قبل اللحظة التى يحل فيها الإجهاد . من الناحية الثانية فإنه إذا ما كانت الوظائف مستمرة مع اختلافات أو انحدارات متفاوتة فقد تكون الراحة مثالية فى ظل ظروف غير الإجهاد (Gilbreth and Gilbreth, 1919, P.40) . إن الدليل على التعب الذى يسمح لنا بالاختيار بين هذه الاحتمالات يمثل نسبيًا أمور متفرقة وانطباعية (Ryan, 1947) .

على أنه من الواجب ذكر افتراضين محددين فى الأدبيات لهما صلة بموضوع التحمل والتعب . فنحن نستطيع النظر إلى العلاقة بين وقت العمل ووقت الراحة بالطريقة التالية : بدءًا من أى معدل انتاج معين أو معروف ، فإن هذا المعدل يتناقص عندما يزيد وقت العمل . ولاسترداد أو استرجاع المعدل الأولى فإن الأمر يتطلب قدرًا معينًا من الراحة . ولذلك يمكننا تحديد «وقت التعويض أو الراحة» على اعتبار أنه وظيفة لوقت العمل . إن وقت التعويض أو الراحة بالنسبة لمجموعة عضلات معينة لهو بالتأكيد وظيفة أو دالة متزايدة لوقت العمل فى تلك المجموعة وفى مجموعات العضلات الأخرى . هذه الفرضية يمكن أن نجدها فى كتاب جيلبرث (P.5 1919) . هذه الفرضية يبدو أنه من غير المحتمل أن تكون منطبقة بشكل صحيح على كامل نطاق وقت العمل لكنها تبقى فرضية ذات أهمية كبرى للنظرية .

الفرضية الثانية وتستمد من الفرضية المتعلقة بتعميم التعب . ذلك أن وقت التعويض أو الراحة الأدنى بالنسبة لكل التنظيم العضوى يمكن تحققه فقط عن طريق إراحة جميع مجموعات العضلات فى نفس الوقت . وهذه تعد ملاحظة قياسية أو معيارية فى الأدبيات وذلك أنه عندما تكون مجموعة عضلات واحدة فى «حالة راحة» فإنها لاتعوض أو تستعيد قوتها بسرعة كافية لكى تضمن ، أو تؤكد عدم نشاطها (May,1924; Hersey, 1925) . على أنه أثناء نشاط عضلة واحدة فإن كل العضلات تكون نشطة جزئيًا ولايمكن إراحتها بكفاءة .

التكلفة : تهتم دراسة الوقت والطرق بوحدتى تكلفة هما : الوقت والمال . ذلك أن النظرية تتعامل أساسًا مع مقاييس الوقت ، وإن كانت العلاقة بين التكاليف التى يتم قياسها بالوقت والتكاليف التى يتم قياسها بالمال معقدة .

ففى **المقام الأول** يجب أن تكون العلاقة متسقة مع معدلات الأجور وفقًا لما تحدده الأسواق المنافسة بالنسبة للعمالة . ولاشك فى أن النظرية الاقتصادية تبالغ فى أهمية المنافسة كمُحدد للمبالغ المدفوعة أو الأجور ، كما تقلل من شأن وأهمية العمليات الداخلية فى داخل نطاق المنظمة . من ناحية أخرى ، يقوم السوق عادة بوضع الحدود التى يجب أن تتطابق أو تتوافق معها الترتيبات الداخلية (Bach, 1957,pp. 580-96) .

ثانيًا : من المفترض أن يتم تحديد دفع الأجور بغرض دفع أو تحفيز العامل على الإنتاج بالمعدل الذى يكون قادراً عليه (استخدام «الآلية» الفسيولوجية إلى حد القدرة أو الإمكانية) . غير أن الترتيبات الخاصة بمدفوعات الحوافز القائمة على دراسة الوقت تحتوى على فرضيات تحفيزية ضمنية تكون دائمًا بسيطة فوق العادة ودائمًا ما تكون خاطئة تماماً .

ولكى نجد بيانًا نموذجيًا للفرضيات التحفيزية فى العمل فى دراسة الوقت يمكن أن نعود ثانية إلى لورى ، وماينارد ، وستيجميرتن ، حيث يؤكدون على أن : «الأهداف الرئيسة للموظف هى ضمان أقصى أجر أو مكاسب تتناسب مع المجهود المبذول ، أثناء العمل ، حسبما تسمح به الظروف فى بيئة صحية ومناسبة» (P.6 1940) . هذه الجمل الوصفية لو أخذناها بجدية، فإن العبارة تصبح غامضة بشكل ميئوس منه ، أما إذا لم نفعل ذلك فإنها تضع تأكيداً مطلقًا على العلاقة المباشرة لمدفوعات الأجر مع الإنتاج والكفاءة وذلك كما تقاس طبقًا لمعايير الوقت .

مثل هذا التأكيد ليس فى محله لعدة أسباب .

السبب الأول : أنه وفقًا ، لما يتم تسجيله من وقائع فإن جهود دراسة الوقت وطرق العمل قد ابتعدت عن كونها ناجحة على شكل منسق فى إقناع العمال بأن مصالحهم فى نهاية المطـــاف أو علـــى المدى الطويل تكمن فى زيادة مدفوعات حوافزهم إلى الحد الأقصى (Viteles, (1953, pp.18-61 .

السبب الثانى : أن تأثيرات خطط الحوافز تصبح أكثر تعقيداً بواسطة وجود تفاوض جماعى ، والمواقف الباردة أو السلبية بوجه عام للاتحادات تجاهها .

وبعيداً تمامًا عن مواقف أو اتجاهات الاتحادات فإن الدليل المتوفر عن تحفيز العمال يطرح أسئلة هامة عن الكفاية الآلية لدوافع الأجور كوسيلة تحفيزية . بعض هذه الدلائل عن هذه الحوافز سوف يتم تناولها بمزيد من التفصيل فى الفصل الثالث . إن الاستنتاجات العامة المتعلقة بموضوع الحوافز التى يقترحها هذا الدليل تتمثل فى :

(أ) أن مدفوعات الأجور تمثل فقط إحدى المكافآت (وربما إحدى المكافآت الرئيسة) من عدد من المكافآت الموجودة فى النظام

(ب) أن المنافع المرتبطة بالأجور قد تكون غير مستمرة أو متصلة - وبذلك تعكس فكرة معينة عن الأجور «المرضية» - وعليه فقد لاتكون متعلقة بمدفوعات الأجور على نحوٍ خطىّ أو متوازٍ (أو حتى بشكل رتيب) .

(جـ) أن هذه المنافع تتغير بمرور الوقت مع تحولات فى الطموحات وبهذا لايكون تأثير حوافز الأجور مستقراً .

افتراضات نظرية التنظيم الفسيولوجى :

لقد قمنا الآن بدراسة أو فحص نطاق المهام التى اهتمت بها نظريات الادارة العلمية بصفة أساسية والمتغيرات الفسيولوجية العصبية التى تدخل فى النظرية . كما قدمنا فى القسم الأخير بعض الأمثلة من الافتراضات الموجودة فى النظرية ، وخاصة تلك الافتراضات المتعلقة بموضوع التعب . لهذا فإننا فى هذا القسم سوف نقوم بدراسة أكثر توسعاً للأنواع الرئيسة للافتراضات الموجودة فى أدبيات الإدارة العلمية .

إن بالإمكان وصف عمل «تايلور» وأتباعه ككل بسهولة أكثر وذلك على أساس اهتمامه بالطرق أكثر منه بالافتراضات . هذا العمل يأخذ بوجهة نظر المهندس وليس العالم الطبيعى ، وتقرر الإجراءات للمنظمة الكفء والقيام بالعمل الروتينى . بناء على ذلك فإن قواعد تايلور الرئيسة الثلاثة فى العمل تتمثل فى :

(١) استخدام دراسة الوقت والطرق من أجل الوصول إلى «الطريقة الوحيدة الفضلى» للقيام بعمل ما . والمقصود بأفضل طريقة هنا الطريقة التى تسمح بأكبر معدل من الإنتاج خلال اليوم .

(٢) تزويد العامل بحافز للقيام بالعمل على أفضل وجه أو طريقة وبسرعة جيدة . ويتم القيام بهذا بوجه عام بإعطاء العامل مكافأة محددة فوق الأجور اليومية ، وذلك إذا حقق مستوى أو معايير الإنتاج .

(٣) استخدام خبراء متخصصين (رؤساء عمال وظيفيين) لتحديد الظروف المختلفة المحيطة بمهمة العامل - المتمثلة فى الطرق وسرعة الآلات وأولويات المهام ... إلخ .

إن بإمكاننا أن نلحظ من هذه القواعد أن إسهام «تايلور» لم يكن مجموعة من المبادىء العامة ؛ لتنظيم العمل بكفاءة ، ولكنه مجموعة من الإجراءات التشغيلية التى

يمكن استخدامها فى كل موقف محدد لاكتشاف الطرق التى يمكن أن تكون كفؤة فى ذلك الموقف وضمان تطبيقها . إن اختراع «تايلور» لدراسة الوقت يمكن مقارنتها بدقة أكثر مع اختراع الميكروسكوب (المجهر) أكثر من المقارنة مع فرضية الخلايا مثلاً .
القاعدة الثانية – المتعلقة بالحوافز – تمت دراستها بإيجاز ، وسنتناولها بمزيد من

المناقشة فى الفصل الثالث . أما القاعدة الثالثة الخاصة برئاسة العمال الوظيفية فموقعها المناسب ضمن مناقشتنا عن التقسيم الإدارى لاحقًا فى الفصل الحالى . وسنختتم هذا القسم من عمل تايلور بالأخذ فى الاعتبار بعض التعميمات عن اقتصاد الحركة التى تم الحصول عليها عن طريق تطوير قاعدته الأولى بشكل أكبر .

إننا نذكر اقتصاد الحركة هنا بمعزل عن دراسة التعب ، لأنه المجال الوحيد الذى أخذ فيه العمل فى نظرية التنظيم الفسيولوجى شكلاً افتراضيًا . لقد نبعت هذه الفرضيات إلى حد كبير من بحوث وكتابات فرانك Frank وليليان جلبرث Lilian Gilbreth (1917, 1914, 1912, 1911, 1909) . تقع مبادىء اقتصاد الحركة فى ثلاث مجموعات هى : المبادىء المتعلقة بـ (أ) استخدام الجسم البشرى(ب) ترتيب مكان العمل و(جـ) تصميم الإدارات والمعدات . لقد تم تلخيص هذه المبادىء فى عدد مختلف من الصيغ التى تمثلها بشكل نموذجى القائمة التالية التى تحتوى على ٢٢ مبدأ (Barnes, 1949, pp. 556-7) وهى :

١ – يجب أن تبدأ اليدان بشكل جيد بحيث تكمل حركاتهما بعضهما بعضًا فى نفس الوقت .

٢ – يجب ألا تكون اليدان عاطلتين عن العمل فى نفس الوقت ما عدا أثناء فترات الراحة .

٣ – يجب أن تتم حركات الذراعين فى اتجاهات متعاكسة أو عكسية ومتناسقة ويجب أن تتم فى نفس الوقت .

٤ – يجب أن تقتصر حركات اليدين إلى أدنى تصنيف يمكن معه أداء العمل بشكل مرض .

٥ - يجب استخدام أو توظيف القوة الدافعة لمساعدة العامل كلما أمكن ذلك ويجب تخفيضها إلى أدنى حد إذا كان يجب التغلب عليها بمجهود عضلى .

٦ - يفضل أن تكون حركات اليدين هادئة ومستمرة مقارنة بالحركات المتعرجة أو حركات الخط المستقيم التى تشمل تغييرات مفاجئة وحادة فى الاتجاه .

٧ - الحركات البالستية أو القذيفية أسرع وأسهل وأكثر دقة من الحركات المقيدة (الثابتة) أو «المتحكم فيها» .

٨ - التواتر ضرورى بالنسبة للأداء السلس والآلى لعملية ما ويجب ترتيب العمل للسماح بتواتر سهل وطبيعى حيثما أمكن ذلك .

٩ - يجب أن يكون هناك مكان محدد وثابت لكل الأدوات والمواد .

١٠- يجب وضع الأدوات والمواد وأجهزة الضبط والتحكم والمراقبة بحيث تكون قريبة وأمام العامل مباشرة .

١١- يجب استخدام صناديق التغذية بالثقل والأوعية لتسليم أو إيصال المادة لأقرب مكان بالنسبة لنقطة الاستخدام .

١٢- يجب استخدام وسائل التسليم بالإسقاط "Drob Deliveries" حيثما أمكن ذلك .

١٣- يجب وضع المواد والأدوات فى مكان يسمح بأفضل تسلسل أو تتابع للحركات .

١٤- يجب أخذ الاحتياطات لتوفير ظروف رؤية كافية ومناسبة . فالإضاءة الجيدة هى أول المتطلبات الخاصة بالإدراك البصرى المرضى .

١٥- يفضل إعداد وترتيب ارتفاع مكان العمل والمقعد بحيث يمكن القيام بسهولة بتناوب الجلوس والوقوف .

١٦- يجب توفير مقعد من نوع وارتفاع معين يسمح بوضع جسمانى جيد لكل عامل .

١٧- يجب إراحة اليدين من كل عمل يمكن أداؤه بتميز أكثر من خلال دليل تشغيل أو موجه أو جهاز يتم تشغيله بالقدم .

١٨- يجب الجمع بين أداتين أو أكثر كلما أمكن ذلك .

١٩- يجب وضع الأدوات والمواد فى أماكنها مسبقًا حيثما أمكن ذلك .

٢٠- حيثما يقوم كل إصبع بحركة ما محددة مثل النسخ على الآلة الكاتبة فإنه يجب توزيع العبء وفقاً للقدرات الطبيعية للأصابع .

٢١- يجب تصميم المقابض مثل تلك التى تستخدم فى أذرع التدوير والمفكات الكبيرة للسماح بأكبر قدر ممكن من أن تصل اليد إلى المقبض بالقدر المستطاع .

٢٢- يجب وضع الرافعات والعارضات والعجلات التى تدار باليد فى أماكن يستطيع معها المشغل السيطرة عليها بأقل تغيير فى وضع الجسم وبأكبر ميزة ميكانيكية .

إنه ليس من الضرورى إعطاء تعليق تفصيلى على هذه المبادىء . فالسمة الفسيولوجية للفرضيات واضحة وكذلك أساسها العملى بالإضافة إلى عدم وجود نظرية أساسية واضحة للآلية البشرية . ذلك أن السمة الإجمالية لهذه المبادىء ذات طابع يتعلق بمبادىء الهندسة وليس بالتعميمات التى تتعلق بالعلم Science «البحت» . وعلى هذا الأساس ، فإن هذه المبادىء بلاشك لها أهمية فى مجال محدود للمهام عندما تكون الدوافع محل اعتبار كما تكون لها أهمية من ناحية أخرى للمهام التى تتطلب مزيداً من الحسابات Computation . لهذا فإن أى توسع خارج هذا المجال لايمكن القيام به بفاعلية دون التوسع فى الإطار العام .

٢-٢ نظريات التقسيم الإدارى :

رغم أنَّ ظهور نظرية واضحة للتقسيم الإدارى يعود الى أيام أرسطو (السياسة Politics الكتاب الرابع الفصل ١٥)، غير أننا هنا سنقوم بدراسة النظرية فى شكلها المعاصر فى المقال المشهور المقدم من قبل لوثر جوليك Gulick and Luther Gulick) Urwick, 1937) . ولكى نحصل على اسم مختصر لهذا الخط من التطور فسوف نسميه «نظرية التدبير الإدارى Administrative management theory . لقد كان من بين المدافعين البارزين عن هذه النظرية بالإضافة إلى جوليك كل من هالدين Haldane (1918) وفايول Fayol (1930)، وموني وربللى (1939) & Mooney Reiley واورويك Urwick (1943) .

ورغم أنه كان يوجد اتصال وتداخل كبير بين الدارسين المحسوبين على «الإدارة العلمية» أو «نظرية التنظيم الفسيولوجى» وأولئك الذين نطلق عليهم الآن «منظرى التدبير الإدارى» ، فإنّ كلتا مجموعتى المبادىء متميزتان جداً من الناحية المفاهيمية . فهما يشتركان بصفة خاصة فى نسخهما المعدلة الأكثر رسمية ، وفى اهتمامهما بالخصائص الفسيولوجية العصبية الأبسط بالنسبة للبشر والأنواع الأبسط من المهام التى يتم القيام بها فى المنظمات . وكما سنرى ، على أى حال ، فقد اتجه واضعو نظريات التدبير الإدارى إلى أن يذهبوا بتحليلهم على الأقل على مستوى الحكمة والتعقل والبصيرة وبعد النظر أبعد من الحدود الموضوعة بواسطة نماذجهم الرسمية .

وحيث إن الجزء الرسمى أو الأساسى من النظرية مقيد إلى حد ما من حيث المجال أكثر من النطاق أو المجال الذى يؤخذ فى الاعتبار بطريقة أقل رسمية ، فسنبدأ تحليلنا بالهيكل الرسمى وندعمه لاحقًا بتعليقات حول التشعبات و التفرعات الواسعة .

إن المشكلة العامة التى تتناولها النظرية الرسمية ذاتها تتمثل فيما يلى : لو أخذنا فرضًا هدفًا عامًا لمنظمة ما فإنه يمكننا تحديد مهام الوحدات اللازمة لإنجاز ذلك الغرض . هذه المهام تشمل عادة النشاطات الإنتاجية الأساسية والنشاطات الخدمية والنشاطات التنسيقية والنشاطات الإشرافية . . . إلخ . إن المشكلة تكمن فى تجميع هذه المهام فى وظائف فردية أو ذات علاقة بشخص ما ، ثم تجميع الوظائف فى وحدات إدارية وتجميع الوحدات فى وحدات أكبر وفى النهاية تحديد الإدارات ذات المستويات العليا – ومن ثم القيام بهذه التجميعات أو التقسيم إلى مجموعات بطريقة يكون من شأنها تخفيض التكلفة الإجمالية لتنفيذ كل الأنشطة . وفى عملية التنظيم يتم النظر إلى كل إدارة باعتبارها مجموعة محددة من المهام ؛ ليتم توزيعها بين الأقسام والقيام

بها بواسطة موظفى الإدارة . ولكى نفهم النظرية الرسمية فإنه من الأهمية بمكان معرفة أن المجموعة الكاملة للمهام تعتبر معروفة مقدمًا أو سلفًا .

التقسيم الإدارى كمشكلة توزيع :

لقد أولى علماء الرياضيات وواضعو نظريات الألعاب أو المنافسة بعض الاهتمام لمشكلة توزيع مجموعة معروفة من النشاطات بكفاءة بين عدد من الأشخاص والتى يتم

الإشارة إليها كمشكلة التوزيع الأمثل . إن صيغة المشكلة التى عادة ما تتم دراستها تكون مختلفة قليلاً عن تلك التى نحن بصددها الآن . لقد كانت صياغة المشكلة عادة (Kuhn and Tuker, 1953,p.5) تتم على النحو التالى :

لو أن لدينا «س» من الأشخاص ، و«س» من الوظائف ، وعدداً من الأرقام الحقيقية كلٍّ منهم يمثل قيمة شخص ما على وظيفة ما فما هى التوزيعات أو المهام الخاصة بالأشخاص التى سوف تعطى أقصى قيمة إجمالية؟

إن الحل الاعتباطى لمشكلة التوزيع يتضمن اختبار كل الجوانب المتعلقة بتغيير أو تبديل الأشخاص بين الوظائف . وحيث إن عدد الترتيبات الممكنة هو «س» ، فإن هذا يصبح غير عملى أو مجد بوضوح إذا كانت «س» أكثر من عدد صغير جداً . لقد بُذلت عدة جهود لتخفيض المهمة الحسابية إلى أبعاد يمكن إدارتها أو التحكم فيها مع قدر من النجاح (Kuhn, 1955) . غير أن ما ظهر من نتائج هذه الدراسات لاتمثل افتراضات عامة عن التوزيع الأمثل للمهام ، ولكنها تمثل أعمالاً حسابية رتيبة تعطى عند جمعها أو ضمها مع قوة الحواسيب الرقمية الحديثة أملاً فى توفير حلول عددية أو رقمية للمشكلة فى الحالات الفردية .

إن صيغة مشكلة التوزيع ذات العلاقة بوجه خاص بنظرية التقسيم الإدارى تختلف إلى حد ما عن المشكلة التى تم وصفها أعلاه ، كما أنها لم تلق إلا اهتماماً قليلاً فى الأدبيات . إننا نقوم ذهنياً بربط عدد أو رقم ت (س) مع أى مجموعة محتملة (س) من النشاطات التى تعمل على قياس الوقت اللازم للشخص للقيام بهذه المجموعة من النشاطات . إننا نقصد بـ (س١ + س٢) أن هناك مجموعة من النشاطات التى نحصل عليها بإضافة النشاطات «س١» إلى النشاطات «س٢» . وبوجه عام فإن الوقت اللازم أو المطلوب للقيام بكلتا المجموعتين من النشاطات لن يكون مساوٍ لمجموع الأوقات المطلوبه لكل مجموعة على حدة : زمن (مجموعة س١ + مجموعة س٢) لايساوى زمن (مجموعة (س١)) + زمن مجموعة (س٢) .

إن مجموعة النشاطات (المجموعة) تمثل مهمة إذا كان يمكن القيام بها من قبل شخص فى وقت محدد ، ولنفترض أن الوقت (يساوى ٨ ساعات) فإن : ز (س) > (ز) .

ولتحديد العدد الإجمالى للأشخاص المطلوبين للقيام بالمجموع الكلى للأنشطة ، فإننا نقوم بتقسيمها إلى مجموعات فرعية كل منها يمثل مهمة . إن هناك العديد من مثل هذه التقسيمات كما أن عدد المهام يتغير من تقسيم الى آخر . إننا نعرف التقسيم الكفء للمهام على أنه التقسيم الذى يقلل عدد المهام - وكنتيجة لذلك فإنه يؤدى إلى تقليل عدد الأشخاص وعدد الساعات المطلوبة من كل شخص .

إن التعقيد الخاص بإيجاد تقسيم كفء للمهام يكمن فى عدم قابلية إضافات الأوقات اللازمة للقيام بتأدية عدد من النشاطات . إن الأساس المنطقى لهذا ، وفقًا لتطبيقه على وظائف المستوى الأول ، يتمثل فى أن معظم الأنشطة تتضمن «تركيبة» أولية للتكاليف ذات أنواع مختلفة وأن هذه التكاليف يمكن فى أغلب الأحوال توفيرها بجمع النشاطات التى تشترك فيها : فهناك تكاليف قصيرة المدى من هذا النوع مرتبطة بالتغييرات التى تحدث من نشاط الى آخر ، كما أن هناك تكاليف طويلة

الأجل مرتبطة بأنواع مختلفة من التدريب وجمع المعلومات . ونظرًا لوجود العديد من المكملات الهامة لهذه الأنواع من التكاليف فإنه توجد اختلافات كبيرة فى اقتصاد أداء المهام مع مجموعات مختلفة (Simon, Smithburg, and Thompson, 1950 . pp.137-45)

إن بالإمكان استنباط بعض الافتراضات وذلك من خلال إضفاء صفة الصيغة الرسمية على مشكلة التوزيع والتى هى معادلة أو مساوية للافتراضات المقننة فى أدبيات التنظيم عن التقسيم الإدارى ، بيد أن إضفاء صفة الصيغة الرسمية لايبدو أنه يعطى أو يقدم شيئًا جديدًا جدًا فيما عدا الإسهام فى دقة صياغة عبارات الافتراضات .

إن المهمة الواحدة فى المنظمات التى لديها الهيكل الهرمى العادى يجب أن تشمل النشاطات ذات العلاقة فقط بإدارة واحدة : وهى الإدارة التى يقوم فيها الموظف بأداء المهمة الموكلة إليه . بالإضافة إلى ذلك فإنه إذا ما كان هناك سبب اقتصادى لاستخدام الموظفين فإن المهمة الواحدة يجب أن تكون محدودة أو قاصرة على نطاق من الأنشطة التى تتطلب عددًا محدودًا من المهارات والعمليات فقط (مثل المهارات والعمليات الكتابية) ، عندئذ يجب أن يكون تقسيم المهمة تقسيمًا فرعيًا لكل من التقسيمات

الإدارية والعملية . وقد يحدث تماماً أن أكفأ تقسيم للمهام والذى يفى بهذين المحددين ليس بأى حال أكفأ كل تقسيمات المهام الممكنة . وهذا يعنى أنه قد يكون من الأكثر كفاءة ، إذا كان ذلك عملياً ومجدياً فقط ، ضم تلك الأنشطة المختزلة من إدارة ما مع تلك الأنشطة من إدارة أخرى فى مهمة واحدة ، أو قد يكون من الكفاءة بمكان تحديد مهمة ما تتطلب مهارة فى كلٍ من الطب وفى التحليل القانونى . على أن القيود أو المحددات تحول دون جمع أو ضم هذه الأنواع .

إن من المحتمل أن تكون القيود المفروضة على جمع أو ضم الأنشطة فى مهام أكثر أهمية عندما يكون العدد الإجمالى للأنشطة صغير بالنسبة لنطاق أو مجال الأغراض والعمليات المختلفة ، حيث إنه حينئذ سيكون من المستحيل تجميع الأنشطة فى مهام تُؤدى إلى دوام كامل مع الاحتفاظ بالتشابه لكل من الغرض والعملية . وبناء على ذلك فإن التقسيم الإدارى للغرض فى المنظمات الصغيرة ، من خلال تداخله مع تخصص العمليات من الممكن أن يؤدى إلى اختلال خطير فى الكفاءة ، بينما قد يكون من الممكن فى المنظمات الكبيرة إدخال العمليات المتخصصة كأقسام فرعية للتقسيم الإدارى للغرض ومن ثم المحافظة على المكملات الهامة . لقد تم طرح هذه الافتراضات بتعبيرات بدهية بواسطة جوليك (Gulik and Urwick,1937) وآخرين وذلك على النحو التالى :

أولاً : (التنظيم حسب العملية الرئيسية) ... وذلك بتجميع قدر كبير من كل نوع من العمل فى مكتب واحد (يتم قياسه تقنياً) ، حيث إن ذلك سوف يجعل بالإمكان فى كل حالة الاستفادة من أقسام العمل والتخصص الأكثر فاعلية .

ثانياً : أنها تجعل من الممكن أيضاً تحقيق وفورات (اقتصاديات) للاستخدام الأقصى للعمالة بتوفير الآلات والإنتاج بالجملة أو على نطاق واسع . هذه الوفورات لاتنشأ من الإجمالى الكلى للعمل الذى يتم القيام به فحسب ، كما لاتنشأ من الحقيقة التى مفادها أن العمل المنجز يخدم نفس الغرض العام فحسب، بل من الحقيقة التى مفادها أن العمل يتم إنجازه بنفس الآلة وبنفس الطريقة وبنفس الحركات (صفحة ٢٣) ... إن هناك خطورة تكمن فى أن تكون منظمة ما قد تم إنشاؤها على أساس الغرض

سوف تفشل فى الاستفادة من أحدث الأجهزة الفنية والإخصائيين ؛ لأنه قد لايكون هناك عمل كاف من نوع فنى معروف يسمح بالتقسيم الفرعى الكفء (صفحة ٢٢) . إن السؤال الذى يطرح نفسه هنا هو : هل توجد أية ميزة أو فائدة فى وضع خدمات متخصصة مثل السكرتيرات الخاصات أو حفظ الملفات فى (إدارات العمليات)؟ أجل يمكن أن يكون هذا فى منظمة صغيرة جداً ، ولكن لايمكن أن يكون ذلك فى منظمة كبيرة . ففى المنظمة الصغيرة حيث لايوجد عمل دوام يوم كامل فى بعض الأيام لكل سكرتيرة أو سكرتير فإنه من الأفضل أن يكون هناك قسم سكرتارية مركزى بدلاً من وجود سكرتير خاص لكل شخص . والعكس صحيح فى المنظمة الكبرى (صفحة ٢٠) .

إن دراسة الهيكل الحسابى أو الرياضى لمشكلة التوزيع توحى بأنه يوجد أمل قليل من الأقل فى طريقة التعميمات العامة أبعد من الافتراضات ، التى تم بيانها سلفًا ، والتى يمكن أن توجد فى الأدبيات غير الرياضية حول الموضوع . إن توزيعات المهام ستكون أكثر كفاءة إلى المدى الذى تستند فيه إلى أوجه التشابه بين النشاطات المعروف عنها بأنها تقدم نوعاً من التكامل الهام فى أداء المهام . وهذه القضايا هى ما نقصده عامة بأوجه تشابه «العمليات» .

إن إحدى المحددات أو القيود الهامة للنظرية هو أنه لايوجد بشكل واضح طريقة للتعرف على أوجه تشابه العمليات بوجه عام سوى عن طريق الأشياء التكميلية المرتبطة بها . وبناء عليه فإن افتراضات من قبيل «مع وجود حجم عمل منخفض فإن المنظمة تكون كفأً حسب العملية» تعتبر حشواً إلى حدٍ كبير . فعلى أفضل الوجوه فهى تعلمنا أو تدربنا على البحث عن مكملات محتملة للنشاطات كأساس للتقسيم إلى مجموعات .

وأبعد من هذه النقطة ، فإن حل مشكلة التكليف بالمهمة يتطلب خبرة عملية محددة للمكملات الأساسية المحددة والموجودة - مثل هيكل أو بناء المهارات البشرية وقدرات الآلات - وهذه نقطة واضحة غير أنه لم يتم توضيحها دائمًا فى مناقشة توصيات الهيكل التنظيمى .

التعميم : مشكلات التنسيق :

إحدى السمات الخاصة بمشكلة المهمة أو الواجب وكل جوانب إضفاء الصبغة

الرسمية بالنسبة لمشكلة التقسيم الإدارى فى نظرية التنظيم التقليدية هو أنها ، لو أخذت حرفياً ، فإنه سوف يتم القضاء على مشاكل التنسيق . وحيث إن كل مجموعة الأنشطة التى يجب القيام بها محددة سلفًا ، فإنه بمجرد توزيعها على وحدات المنظمة والأفراد فإن مشكلة التنظيم التى تضعها هذه النظريات الرسمية سوف يتم حلها .

إن الكتاب عن نظرية التنظيم يدركون ، بطبيعة الحال ، أن التنسيق مشكلة هامة إلى حد كبير . لهذا فإن النقطة التى نود إبرازها ببساطة هو أن هذه المشكلة غير موجودة فى النماذج الرسمية ، وتبعًا لذلك فإن النماذج الرسمية تبتعد كثيراً عما يتم التصريح به أو إعلانه بطريقة بديهية عن المنظمات . وكما هو الحال دائمًا فإن البديهة و الفطرة يظهر أن لها علاقة أكثر بظاهرة العالم الحقيقى أكثر من علاقتهما بالنماذج . ولملأ هذه الفجوة بين النظرية الرسمية والحكمة ، فإننا نحتاج إلى إطار عام يسلِّم بأن مجموعة النشاطات التى يجب القيام بها لاتعطى مسبقًا – فيما عدا بطريقة عامة جداً – حيث إن إحدى أهم العمليات فى المنظمات هو تفصيل ودراسة هذه المجموعة من النشاطات وتحديد أى من النشاطات المحددة يجب القيام بها وفى أى الأوقات والأماكن المحددة .

هذا التعميم سوف نقدمه فى مرحلتين : (أولى هاتين المرحلتين فقط سوف تتم دراستها بالتفصيل فى هذا الفصل) . **التعميم الأول** : هو أن أنشطة المنظمة قد تنتمى الى أنواع روتينية إلى حد عال ومحددة بشكل جيد ، بيد أن الفرصة لأداء أى نشاط معين قد تعتمد على المؤثرات البيئية – «التعليمات» ، و«المعلومات» وأى شىء آخر . لذلك ، يتم إنتاج السيارات فى خط الإنتاج بطريقة روتينية على نحو استثنائى ومع ذلك توجد جميع أنواع الطوارىء والاحتمالات فى كل حالة مثل نوع وشكل الهيكل واللون ونوع المحرك .

أما التعميم الثانى : الذى سوف تتم دراسته بشكل مفصل فى الفصلين السادس والسابع ، فهو يقر بأنه يتم فى الغالب وليس دائمًا تقديم برنامج للطوارىء مسبقًا ، وهذا يعنى فى الواقع ، أن واحداً من أهم النشاطات التى يعمل بها فى المنظمات هو تطوير البرامج بالنسبة للأنشطة الجديدة التى هناك حاجة إلى جعلها روتينية فيما يتعلق بالأداء اليومى .

والآن دعنا نعد إلى المرحلة الأولى من التعميم . فالسلوك فى المنظمة لايتم مسبقًا ونهائيًا بواسطة برنامج عمل وجدول تفصيلى . بل إنه حتى لو تم جعل السلوك روتينيًا ، فإن للروتين سمة الإستراتيجية وليس عبارة عن برنامج ثابت . ذلك أنَّ النشاطات المحددة التى يتم القيام بها هى عبارة عن استجابة لإشارات ومؤثرات من نوع أو آخر . بالإضافة إلى ذلك ، فإن ملاءمة نشاطات معينة تعتمد بشكل ثابت وإلى حدٍ بعيد جداً على وقت الأداء . إنه من الممكن أن توجد بطاقة عمل موحدة تعطى مواصفات تفصيلية لإنتاج سلعة معينة فى مصنع ما ، غير أن بطاقة العمل هذه تصبح برنامجًا للسلوك البشرى (والآلى) فقط عندما يتم استلام طلب خاص بذلك المنتج وعند ما يكون الطلب قد تم جدولته للإنتاج .

إن بإمكاننا وصف مثل هذه المنظمة الروتينية بطريقة مستقرة وثابتة انطلاقًا من أنواع النشاطات التى يتم القيام بها من وقت الى آخر ، غير أن هذا يعتبر مختلفًا جداً عن وصف المجموعة الفعلية للنشاطات مع رموز الوقت المرفقة . هذا الأمر يعود إلى أن النشاطات تخضع لظروف وشروط معينة وليست ثابتة ومحددة مسبقًا ، أى أن مشاكل المنظمة بالإضافة إلى مشكلة توزيع المهام من النوع الظاهر للعيان . ولتسهيل الأمر ، فإننا قد نورد المواصفات التالية لهذه الأنشطة دون شرحها بشكل تام جداً وذلك على النحو التالى :

(أ) قد تكون أوقات حدوث النشاطات مشروطة أو مرتبطة بأحداث خارجة عن المنظمة أو أحداث داخلية بالنسبة للمنظمة .

(ب) قد تكون ملاءمة نشاط معين معتمدة على ما هيه النشاطات الأخرى التى يتم القيام بها فى أنحاء مختلفة من المنظمة .

(ج) من الممكن أن يكون لتوضيح نشاط ما كاستجابة لوظيفة أو هدف واحد محدد نتائج بالنسبة لوظائف أو أهداف أخرى .

وعلى حدود معرفتنا وإدراكنا فلم يقم أىَ أحد بتكوين أو بناء نموذج رسمى لمشكلة التقسيم الإدارى التى تأخذ فى الاعتبار السمة الطارئة أو الاحتمالية للنشاطات . لهذا دعنا نحاول أن نرسم بإيجاز شكل مثل هذا النموذج ، ثم نعود إلى الافتراضات البديهية عن المنظمة المتعلقة بهذا النموذج .

ففى نموذج التقسيم الإدارى فإن جدولة أنواع الأنشطة (مثل مجموعة مواصفات الوظيفة، والصيغ، وبرامج العمل الخاصة بالمنتجات الموحدة وإجراءات التشغيل المقننة .. إلخ) مع عدد كبير من العبارات الشرطية التى تحدد الظروف التى يمكن فى ظلها أداء كل نشاط .

إنه إذا ما كانت كل الشروط التى يتوقف عليها النشاط تُعزى إلى البيئة الخارجية فإننا نعود عندئذ إلى مشكلة توزيع المهام فى شكل جديد . وفى هذه الحالة فإنه لايتم إسناد نشاطات محددة للإدارات أو الأقسام ولكن الذى يتم إسناده هو عبارة عن مسئوليات مشروطة للأداء فى الواقع . فالمهام يتم وصفها ، إما فيما يتعلق بهذه البيانات المشروطة، أو فيما يتعلق بتوزيع الاحتمالات الخاصة بالنشاطات التى سوف تحدث فى حقيقة الأمر . فالشرط المتضمن فى المشكلة المتعلقة بتوزيع المهام والذى يؤكد على ضرورة ألا يستغرق أداء المهمة أكثر من يوم يصبح شرطًا بالنسبة لمعدل الوقت اللازم المتوقع ، أو الوقت اللازم على الأكثر فى أى فترة عمل معينة ، يجب ألايزيد عن يوم عمل . هذه المفاهيم الخاصة بمعدل العبء العادى أو الأقصى تسمح لنا ثانية بتحديد وظيفة الوقت بالنسبة لكل مجموعة ممكنة من الأنشطة وإنهاء مشكلة هذه الأنشطة بإيجاد الحل الملائم لمشكلة توزيع المهام .

إنه إذا ما كانت بعض الأنشطة مشروطة بأنشطة أخرى أو مرتبطة بها يصبح الموقف أكثر تعقيداً . ولمعالجة هذا التعقيد يجب أن نقدم متغيرات تمثل محددات متعلقة بسهولة ودقة الاتصالات (على سبيل المثال ، يكون الاتصال سهلاً بين مجموعة مهنية محددة وصعبًا عبر خطوط الهيكل المهنى الأفقى ، كما يكون الاتصال سهلاً عبر خطوط التدرج الرسمى وصعبًا من خلال هذه القنوات ... إلخ) . على أن سهولة ودقة الاتصال قد يتوقف على عوامل تحفيزية ومعرفية .

إن مشكلة ترتيب نظام إعطاء الإشارات بالنسبة للأنشطة المشروطة والتى تعتمد على بعضها البعض هى مشكلة تنسيق . وللتدليل على ذلك ، فإننا نورد هنا مثالاً بسيطًا : إذا كان التعيين من قبل قسم شئون الموظفين ، فإن هذا القسم يجب أن يشعر عند وجود وظيفة شاغرة فى المنظمة وتحديد نوع المهارات المطلوبة لهذه الوظيفة . وبناء على هذا فإن نشاطات التعيين الخاصة بهذا القسم سوف تتباين طبقًا لأنواع

الوظائف (بطبيعة الحال ، إذا كانت قائمة النشاطات تفصيلية بشكل كاف فإن (ماهية النوع) تتحول إلى «متى سيحدث ذلك») .

إنه عند ماتتم مقارنة خطتين تنظيميتين – متعلقتين بتوزيع وإسناد المهام – على أساس هذ النموذج فإن أحد المتغيرات الأساسية التى تتم على أساسها المقارنة هو درجة «الاحتواء الذاتى» لوحدات المنظمة العديدة (Simon, Smithburg, and Thompson, 1950,pp.266-7) . فالوحدة الإدارية تعتبر محتوية ذاتيًا إلى المدى والدرجة التى تكون فيها الشروط الخاصة بتنفيذ نشاطاتها مستقلة عما يتم القيام به فى وحدات المنظمة الأخرى . على أنه فى حالة وجود تكاليف زمنية مرتبطة بالتنسيق فإنه يجب موازنة هذه التكاليف مقابل التكاليف الزمنية المرتبطة بعدم وجود أو نقص تخصص العمليات الكامل . لقد تم طرح هذا الافتراض دائمًا فى الأدبيات التقليدية مثل الفقرات التالية من جوليك (Gulick and Urwick, (1937) Gulick) التى تبين ما يلى :

«تتمثل مزايا أو فوائد (التنظيم حسب الغرض «الهدف») فى ثلاث نقاط :

أولاً : أنها تزيد من تأكيد تحقيق أى غرض عام معروف أو مشروع وذلك بجعل كل العمل تحت إدارة مدير واحد له رقابة مباشرة على كل الخبراء والأجهزة والخدمات اللازمة فى أداء العمل . **وبالتالى** فإنه لايستطيع أحد التدخل فى مهام هذا المدير . **هذا يعنى** أنه لايتعين على المدير انتظار الآخرين أو التفاوض حول مساعدتهم وتعاونهم أو اللجوء إلى الرئيس التنفيذى لحل صراع قد ينشأ فى إدارته . كما أنه يستطيع تكريس كل طاقاته للاستمرار فى العمل (صفحة ٢٢) .

هذه هى المزايا الرئيسة للتنظيم على أساس العملية . وبالطبع فإن هناك صعوبات فرعية تتعلق بهذا المبدأ فى التنظيم ... (صفحة ٢٤) .

ثانيًا : فإن ضرورة التنسيق الفعال تزداد إلى حد كبير . لهذا يتوجب التنسيق بين الإدارات القائمة على أساس الغرض حتى لاتتعارض فيما بينها ، بل لكى تعمل جنبًا الى جنب وتتكاتف معًا . ولكن سواء تكاتفت هذه الإدارات ، أم لم تتكاتف فإن

الأغراض الرئيسة الفردية سوف يتم تحقيقها إلى حد كبير كما أن الفشل أو الإخفاق فى أى خدمة يكون محدوداً فى تأثيره بالنسبة لهذه الخدمة . أما بالنسبة للإدارات القائمة على أساس العملية أو العمليات فإنه يجب التنسيق فيما بينها ليس لمنع الصراع أو الخلاف فحسب بل أيضًا لضمان تعاون إيجابى فيما بينها . فهى تعمل يداً بيد . كما أنها يجب أيضًا أن تقوم بتوقيت عملها بحيث يتناسب مع عمل بعضها البعض وهو عامل يشكل أهمية أقل بالنسبة للإدارات القائمة على أساس الغرض . إن الفشل فى عملية ما يؤثر على كل المشروع أو المنشأة كما أن الإخفاق فى تنسيق العملية التى يقوم بها قسم واحد قد يدمر فعالية كل العمل الذى يتم القيام به (صفحة ٢٤) .

لقد قام إيلى ديفونز Ely Devons (1950) . فى سياق إدارة زمن الحرب البريطانية ومارشاك و رادنر Marschak and Radner (1954) ومارشاك Mars-chak (1955) بدراسة أهمية الاحتواء الذاتى كمتغير تنظيمى فى نموذج رسمى لاتخاذ القرارات المثلى فى فرق العمل .

إن مشكلة التقسيم الإدارى التى تظهر فى هذا القسم والقسم السابق ترتكز على متغيرين هما : الاحتواء الذاتى (أو بدلاً من ذلك ، متطلبات التنسيق) والمهارات المتخصصة . إن الافتراض الرئيسى لمشكلة التقسيم الإدارى هو أن أشكال التقسيم الإدارى التى تعتبر ذات ميزة وفائدة فيما يتعلق بإحدى هذه النتائج غالبًا ما تكون مكلفة فيما يتعلق بالنتائج الأخرى : فالتقسيم الإدارى حسب العمليات يستفيد عامة من احتمالات التوفير أو الاقتصاد عن طريق التخصص أكثر مما يستفيد منه التقسيم الإدارى حسب الغرض ، بينما يؤدى التقسيم حسب الغرض إلى احتواء ذاتى أكبر وتكاليف تنسيق أقل مقارنة بما يحدث بالنسبة للتقسيم الإدارى حسب العمليات . على أنه عندما يزداد حجم المنظمة ، فإن المزايا الهامشية التى تحدث للتنظيم القائم حسب العمليات من المصدر الأول تصبح أصغر أو أقل بينما تصبح تكاليف التنسيق أكبر . وبناء على هذا فإن توازن الكفاءة الإجمالية يتحول من التنظيم القائم على أساس العمليات إلى التنظيم القائم على أساس الغرض وذلك تبعًا لزيادة حجم المنظمة .

وفى الختام فإننا نكرر القول بأن المشاريع أو الخطط التى قمنا بوصفها فى هذا القسم السابق لاتأخذ فى الاعتبار ديناميكية التوسع فى دراسة البرنامج المتمثلة فى –

عمليات تطوير أنشطة جديدة وبرامج جديدة للأنشطة حيث لم توجد مثل هذه الأنشطة والبرامج من قبل . على أنه كلما اتسع النموذج العام الذى يشمل هذه العوامل، فإنه يأخذنا أبعد كثيراً عن حدود نظرية التنظيم التقليدية على الأقل، بالقدر الذى تم فيه إضفاء الصبغة الرسمية على تلك النظرية .

كيف تنظر نظرية التدبير الإدارى إلى أعضاء المنظمة ؟

قبل أن نقوم بترك النظرية التقليدية فإننا نريد التعليق على الطريقة التى تنظر بها تلك النظرية إلى أعضاء المنظمة . **ففى البداية** ، يوجد بوجه عام اتجاه للنظر إلى الموظف على اعتبار أنه أداة ثابتة أو سلبية يقوم بأداء المهام المكلف بها . **ثانياً** : يوجد اتجاه للنظر إلى الموظفين باعتبارهم شيئًا محدداً ومسلمًا به وليس عاملاً متغيراً فى النظام .

وعلى الرغم من وجود بعض الاستثناءات فى أدبيات التنظيم فإن النظريات الكبرى الخاصة بالهيكل التنظيمى قد تجاهلت إلى حد كبير العوامل المرتبطة بسلوك الفرد وخاصة تلك المتعلقة بقواعده التحفيزية . وكنتيجة لذلك فإن العديد من الملاحظات التى أثيرت حول نظريات التنظيم الفسيولوجى تنطبق هنا أيضاً .

إن الاتجاه إلى أخذ مجموعة من الأشخاص يقومون بوظائف فى المنظمة كشرط أولى وليس كمتغير يخفى أيضاً بعض الجوانب الهامة للسلوك فى المنظمات . هذا الافتراض عن الموظفين الثابتين قد يتم استبعاده حتى عند معالجة مشكلة التكليف بالمهام . إن بإمكاننا معالجة قدرات الأشخاص والآلات على القيام بالأنشطة المحددة (مادمنا نعرف الوقت الذى سوف يستغرقه أى شخص لأداء وظيفة معينة) وذلك على اعتبار أنها تمثل متغيرات تعتمد على ما هية الأشخاص والآلات التى يتم استخدامها والكيفية التى تدرب بها الموظفون . هذا الافتراض سوف يطرح أسئلة من قبيل تكلفة «الاستثمار» المتعلقة بخصائص الأداء للأشخاص والآلات .

٢-٣ المشكلات العملية والتجريبية للعلم الإدارى التقليدى

لقد تركز اهتمامنا الأساسى إلى هذا الحد على طريقة أو شكل صياغة المشكلة فى

المدرسة التقليدية ، كما أن بعض التعليقات ضرورية بخصوص مغزى وصحة الافتراضات الرئيسة التى تم طرحها واقتراحها . فلقد ناقش سايمون Simon (1947، الفصل الثانى) فى عمل سابق له ببعض التفصيل عدداً من المشكلات المتعلقة بجعل الافتراضات فى نظرية التنظيم عملية أو جاهزة للتطبيق . وكنتيجة لذلك فسوف نقصر اهتمامنا الحالى على مثالين اثنين يبدو لنا أنهما يوضحان نطاق المشكلات ذات العلاقة .

مبادىء التنظيم :

سوف نقوم في البداية بدراسة مايسمى «بمبادىء التنظيم» التى أوردها جيمس د . مونى James D. Mooney فى مقاله المحرر فى كتاب جيوليك – أورويك Gulick-Urwick لعام ١٩٣٧ . لقد حدد «مونى» خمسة «مبادىء للتنظيم» هى : (١) التنسيق العمودى (٢) التنسيق الأفقى (٣) القيادة (٤) التفويض و(٥) السلطة أو الصلاحية . لكن الشىء غير الواضح تماماً من عرض «مونى» يتمثل بالتحديد في تعريف ماهية «المبدأ» . كذلك فإن من بين الأشياء الأخرى التى لم تعرف فى عرض «مونى» مفاهيم مثل: «أساس» ، «ضرورى» ، «حتمى» و«عالمى» . إن كل مبدأ ، من الناحية الحرفية ، يعتبر فى عرضه هو بالضرورة كلمة أو فى أكثر الأحوال أكثر من كلمة بمعنى واحد ، حيث إن الخاصية المميزة لهذه الكلمة عن غيرها تتمثل فى كتابتها بخط مائل .

إن «مونى» لم يوضح أبداً فيما إذا كانت «مبادؤه» هى توصيات أو تعريفات للعمل . على أنه ربما يكون التفسير الأكثر كمالاً لهذه المبادىء هو أن المبدأ ظاهرة أو حالة من الأمور يتم ملاحظتها (تجريبيًا) على أنها موجودة عندما تتم ملاحظة منظمة ما . من ناحية أخرى ، من وجهة نظر «مونى» ، فإنه يصبح من الضرورة حينئذ بمكان تحديد بعض المواصفات المستقلة بالمقصود بكلمة «منظمة» حتى لاتصبح المبادىء ببساطة جزءاً من تعريف منظمة ما . وحيث إن ذلك لايتم القيام به بأى نوع من الثبات أو الاتساق فإن مقال «مونى» والمقالات الأخرى المماثلة يحتمل أن تصبح فارغة من الناحية التجريبية .

نظرية التقسيم الإدارى :

إن المثال الثانى لدينا أقل وضوحًا ، وكنتيجة لذلك فإنه يثير مشكلات أكثر جاذبية . ففى نظرية «جوليك» عن التقسيم الإدارى فإن المتغير المستقل هو شكل أو طريقة تنظيم العمل فى مجموعات فى المنظمة . لقد اقترح جوليك (Qulick and Urwick,1937) القيم التالية لهذا المتغير ، أى الطرق البديلة التالية لتنظيم العمل فى مجموعات والمتمثلة فى : (أ) التنظيم حسب الغرض أو الهدف (ب) التنظيم حسب العملية (ج) التنظيم حسب الزبائن أو العملاء (د) التنظيم حسب المكان (هـ) التنظيم حسب الزمن . إن نفس القيم تستخدم فى معظم التصنيفات فى الكتابات عن إدارة الأعمال ، ولكن مع استبدال التنظيم حسب "المنتج" ليحل محل التنظيم حسب «الغرض» .

إن مشكلة الملاحظة التى تطرحها نظرية جوليك هى : كيف نحدد بأن أيًا من هذه الأسس للتقسيم الإدارى تصف منظمة معينة؟ ولدراسة المشكلة فى أبسط صورها فإننا نأخذ فى الاعتبار التدرج التنظيمى الرسمى فقط ونفترض أنه توجد وحدة أوامر أو سلطة رسمية بحيث ينتمى أى موظف واحد لإدارة واحدة فقط .

إن المشكلة ليست صعبة فى ظل مجموعة واحدة من الافتراضات . ولتوضيح ذلك فلنفترض أنه تم إعطاؤنا :

(أ) قائمة كاملة بالمهام التى يتم القيام بها فى المنظمة .

(ب) خريطة تبين العلاقات بين الوسائل والنتائج بالنسبة للمهام الفردية فى علاقاتها بالهدف أو الغرض التنظيمى . عندئذ سوف نطلق على المنظمة أو التنظيم مسمى التنظيم حسب «الغرض»، وذلك إذا كانت الإدارات المستقلة تتطابق مع الرسوم البيانية الفرعية للرسم البيانى للوسائل والنتائج . ولكى نفرق بين التقسيم الإدارى حسب «العملية» ، وحسب «الزبائن» وحسب «المكان» وحسب «الزمن» فإنه يتوجب علينا أن نحدد ما الذى نقصده بمفهوم التشابه فيما يتعلق بهذه المتغيرات . فالمكان والزمن يعتبران متغيرين بسيطين نسبيًا وربما متغير الزبائن أيضًا . إن من الظاهر أن التشابه فى العملية يقصد به التشابه فيما يتعلق بالمهارات المستخدمة ، والمعرفة المستخدمة ، والمعلومات المستخدمة، والمعدات المستخدمة .

وبناء على هذا ، فلكى نصنف الأنشطة حسب العملية فإننا نحتاج إلى مجموعة كاملة من الافتراضات فيما يتعلق بتحديد أى أنواع «أوجه التشابه» ذات العلاقة .

إن مشكلة تحديد ما الذى يشكل فى الحقيقة أساس التقسيم الإدارى يصبح صعبًا إذا لم يتم تزويدنا مسبقًا بخريطة توضح تدرج أو هرمية الوسائل والنتائج . وفى هذه الحالة ، فإنه يتعين علينا – بادئ ذى بدء – أن نقوم ببناء هذه الخريطة قبل أن نستطيع التمييز بين تخصص الغرض وتخصص العملية . بالإضافة إلى ذلك ، فإنه إذا لم تكن الخريطة المبنية على هذا النحو متميزة وفريدة ، أو فعليًا هكذا ، فإن شكل التقسيم الإدارى سيكون غامضًا . لهذا فإن السؤال الذى يطرح نفسه هنا هو : بأية دلالة، أو معنى توجد خريطة متميزة تربط ما بين الوسائل والنتائج بالنسبة لمجموعة من المهام؟

وللإجابة عن هذا السؤال فإننا سوف نتحدث عن الدلالات التالية :

«الدلالة المنطقية» : قد يكون من الممكن أن نبين أنه توجد طريقة واحدة ثابتة منطقيًا لتحليل علاقات الوسائل بالنتائج لمجموعة ما من الأنشطة . غير أنه ولسوء الحظ فإن هذا ليس هو الحال دائمًا بكل تأكيد . فالوسائل تعتبر ، بوجه عام ، مجموعة نشاطات كافية ، ولكن ليست ضرورية ، لتحقيق الأهداف . وهكذا فإن التحليل المنطقى المسبق يكون غير كافٍ لاكتشاف خريطة تحدد علاقة الوسائل بالنتائج بطريقة متميزة .

«الدلالة المادية (الطبيعية)» : قد يكون العالم قائمًا على نحو لايوجد فيه فى الواقع (وليس بسبب ضرورة منطقية) سوى طرق قليلة للوصول إلى أى هدف معين . ويبدو أن هذا حقيقى بالنسبة لبعض الأهداف ولكن ليس بالنسبة لها جميعًا ، غير أننا نمتلك على الأقل عزاء فى أنه من الظاهر أن العالم قائم على هذا النحو لدرجة أن علاقات الوسائل بالنتائج ليست تقريبًا معقدة ومتداخلة كما تبدو .

«الدلالة الاجتماعية النفسية» : حتى لو كانت البيئة المتعلقة بتحقيق مهمة ما لاتفرض على الأنشطة ترتيبًا فريدًا متعلقًا بالوسائل – والنتائج فإن الحدود على القدرات البشرية للإبداع فى بيئة اجتماعية معينة قد تحقق تلك النتيجة تقريبًا . ذلك

أن أعضاء ثقافة معينة إذا واجهتهم مهمة سلخ قطة قد يفكروا فقط فى واحدة من الطرق الممكنة للقيام بهذه المهمة ألا وهى : الطريقة المعينة الشائعة فى تلك الثقافة . لهذا فإنه فى حالة وجود وسائل جاهزة فى ثقافة ما - بحيث يتم تحقيق معظم المهام بمجرد تجميع أعداد منها - عندئذ يمكن اكتشاف هذه المعطيات الثقافية كنقطة بداية لإنشاء أو تكوين خريطة الوسائل - والنتائج . إن اكتشاف خرائط الوسائل والنتائج المعرفية قد لايتطلب شيئًا أكثر تعقيداً من أسئلة مثل : لماذا أنت . .؟ أو كيف أنت . .؟ أو ربما ملاحظات السلوك .

إن نقطتنا الأساسية ليست مجرد أن نوضح أن تحديد خريطة الوسائل والنتائج فى موقف معين بهذه البساطة . إن ما هو أهم من ذلك هو أنه لم تثر أى من الأدبيات التقليدية هذه المشكلة ، أو تنظر إلى حلها على أنه ضرورى بالنسبة للاختبار التجريبى لافتراضاتها . ولذلك فإنه ليس من المدهش ، كنتيجة لذلك ، أن تكون الافتراضات قد تلقت فى الواقع اختبارًا قليلاً جداً .

الاختبارات التجريبية للنظرية :

ربما تكون أهم جوانب إخفاق العلم الإدارى التقليدى هو أنه لايواجه النظرية بالدليل . هذا الأمر فى جانب منه يعتبر ناجمًا عن صعوبات التعريف الإجرائى المذكورة أعلاه . لهذا يبدو أن النظريات تذوب عندما يتم وضعها فى شكل قابل للتجربة . وعلى أية حال فإن هذا لايبرر تمامًا إهمال العمل التجريبى . وبصفتنا عاملين فى نفس المجال العام ، فإنه يتوجب علينا أن نشارك فى تحمل عبء أو مسئولية اللوم عن ندرة الدليل التجريبى الذى نلاحظه يحيط بالتوصيات «العملية» لواضعى النظريات الإدارية . إن الحقائق واضحة ونخشى أنها ستصبح أكثر وضوحًا عندما نعود إلى «الأسئلة الكبرى» فى الأقسام اللاحقة للكتاب الحالى .

٢-٤ خاتمة :

لقد تم تصميم هذه الدراسات المسحية الموجزة لنظرية التنظيم الفسيولوجى والعلم الإدارى التقليدى ؛ من أجل إيضاح أكبر للمقيدات الهامة والاحتياجات التجريبية

العريضة والرسمية للنظريات أكثر من الحاجة إلى الإشارة بأى درجة من التفصيل إلى تطبيقات هذه النظريات . ففيما يتعلق بالاحتياجات التجريبية للمجموعة الفسيولوجية فإن البيان الأكثر فائدة عن القيود على النشاط العضلى الأبسط من قبل البشر ربما سيأتى من الدراسات المعملية للتعب والتنسيق وسرعة الأفراد المشاركين فى المهام الجسمانية . ذلك أن أكبر احتياج لنفس المجموعة يظهر على أنه يأتى من تقدير صيغ الوظائف الهامة التى تشكل أساس فروض أو قواعد التجربة الموجودة فى الأدبيات .

أما فى حالة العلم الإدارى التقليدى فإن مشكلات جعل تعاريف المتغيرات الرئيسة عملية أو إجرائية ومشكلات توفير تحقق تجريبى لتلك الافتراضات التى يمكن جعلها إجرائية تبدو أنها ملحة على وجه الخصوص . أما بالنسبة للقيود أو المحددات فقد ذكرنا خمسة قيود أساسية هى :

(١) الفرضيات التحفيزية التى تشكل أساس النظريات وهى فرضيات غير كاملة وكنتيجة لذلك فهى غير دقيقة .

(٢) يوجد تقدير أو اهتمام قليل لدور صرا ع المصالح داخل المنظمات فى تحديد حدود السلوك التنظيمى .

(٣) لم تعط القيود الموضوعة على الإنسان ، والناجمة عن محدوديته كنظام معقد لمعالجة المعلومات، غير القليل من الاهتمام .

(٤) تم إعطاء اهتمام قليل أيضًا لدور الإدراك فى التعرف على المهام والتصنيف وفى القرار أيضًا .

(٥) تتلقى ظاهرة دراسة وتوضيح وتطوير البرامج تركيزًا قليلاً .

إن كل محدد من هذه المحددات فى المنهج التقليدى بالنسبة للإدارة العلمية يقترن معه مجموعة من البحوث والنظريات التى تطورت فى السنوات الأخيرة . لهذا فإننا نقترح أن نستكشف فى الفصول التالية المعرفة الحالية عن القيود التحفيزية وصرا ع المصالح والقيود المعرفية والحسابية التى يضعها البشر على المنظمات . إننا نأمل من خلال هذه المناقشة والدراسة أن نوضح سبب اعتبارنا أن نظرية التنظيم التقليدية لاتمثل إلا جزءًا صغيرًا فقط من إجمالى النظرية المتعلقة بالسلوك التنظيمى .

الفصل الثالث

القيود التحفيزية :

القرارات التنظيمية المتبادلة

رأينا فى الفصل الثانى أن النظرية التقليدية للتنظيم تنظر إلى نظام الكائن البشرى الحى على اعتبار أنه آلة مبسطة . فالقادة الإداريون ، فى هذا النموذج ، مقيدون فيما يتعلق بإنجازهم لأهداف المنظمة ، حيث لايستطيعون أن يمارسوا أدوارهم فى هذا المجال إلا من خلال المحددات أو القيود التى تفرضها إمكانات وسرعة ، ودرجة تحمل ، وتكاليف هذه «الآلات» ، البشرية البسيطة . لهذا فإن المشكلات التى تتصدى لها هذه النظرية والحلول التى تقترحها تركز على هذه المحددات أو القيود .

إن المسلمات التى تطرحها نظرية التنظيم التقليدية سواءً الصريحة أو الضمنية تعادل إلى حدٍ ما الافتراضات الصارمة عن بيئة الفرد فى منظمة ما ، وتأثير تلك البيئة عليه واستجابته لها . فالبيئة تبعًا لهذه النظرية ينظر إليها على اعتبار أنها مثير أو نظام من المثيرات المحددة تحديدًا دقيقًا . فكل مثير من هذه المثيرات (من ذلك على سبيل المثال الأمر الإدارى) يستثير فى الفرد الذى يوجه إليه استجابة نفسية محددة وممكن التنبؤ بها أو توقعها . فالاستجابة التى تم استثارتها عن طريق المثير تتضمن برنامجًا لإحداث استجابة سلوكية محددة ، وهى الاستجابة (الملائمة) للمثير الذى نحن بصدده . لهذا السبب فإنه يوجد فى أى منظمة ذخيرة من برامج الاستجابة ويوجد مثيرفريد محدد أو مفتاح لكل برنامج من مثل هذه البرامج ، وأنه بالتالى عندما يحدث هذا المثير فإنه لايولد أو يؤدى إلا إلى تلك الاستجابة فقط .

فى هذا الفصل سنقوم بدراسة النتائج غير المتوقعة الناجمة عن معاملة المنظمة كما لو أنها مكونة من آلات . على أن هذا لايعنى أن النظرية "التقليدية" خاطئة تمامًا أو أن هناك حاجة إلى استبدالها كلية . بل إن ما نعنيه هنا أنَّه فى ظل ظروف معينة ، والتى سوف نحاول تحديدها ، فإن التعامل مع المنظمة كآلية مبسطة يؤدى إلى نتائج لم تتوقعها نظرية التنظيم التقليدية .

١/٣ عمليات التأثير :

إن تنبؤاتنا بهذه الظواهر الإضافية ، وانطلاقًا من نظرية التنظيم التقليدية سوف يتم استخلاصها بصفة أساسية من نموذج مبسط لعمليات التأثير فى المنظمات . إننا سوف نبدأ بتقديم وصف موجز للنظرية التى سوف نستخدمها (March, 1955a; Simon, 1955) .

وكما فعلنا فى الفصل الأول فإننا سوف نتحدث عن «المثيرات» التى تقع على الفرد وعن «الوضع» السيكولوجى أو الإطار المرجعى الذى يتم استثارته بواسطة هذه المثيرات و(الاستجابة) أو (السلوك) الناجم عن هذه المثيرات .

فالمثير ربما تكون له نتائج غير متوقعة ؛ وذلك لأنه يثير استجابة أكبر من المتوقع ، أو لأن الاستجابة التى تمت استثارتها او استدعاؤها تعتبر مختلفة عن تلك المتوقعة . فى الجانب المضاد تماماً أو على النقيض . فإن الاستجابة المستثارة ربما لاتتضمن حتى رد الفعل المقصود تجاه المثير . وهذا ربما يكون نادراً ، ولكن المشكلة المعتادة إلى حد كبير هى أن الكائن الحى لديه شبكة من الترابطات مع أية عنصر محدد يتم استثارته . فالمثير الفريد يولد أو يسبب عدداً كبيراً من الاستجابات الممكنة ، وعدداً كبيراً من التوقعات لنتائج هذا المثير ، وعدداً كبيراً من الاتجاهات والتفضيلات والتقييمات لهذه النتائج .

الصعوبة الثانية المتعلقة بالمثيرات هى أن المثير ذاته ربما ، يتضمن عناصر غير مقصودة من قبل التنظيم الهرمى ، عندما اشترطها أو حتَّم وجودها . فالشخص الذى يستجيب للموقف المثير ربما يرى دلالات لم توضع بقصد فى هذا التنظيم . وكمثال بسيط على ذلك فإن هذا الشخص ربما يستجيب لنبرة أو درجة الصوت الذى يوجه له من خلاله الأمر ، والطلب ، كما يستجيب لمحتوى هذا الأمر .إنه عندما يحدث ذلك فإن الاستجابة الناجمة من قبل الموقف المثير ستكون مرة أخرى أكبر من الاستجابة المتوقعة ومختلفة عنها كما أن الاستجابة سوف تكون بالمقابل غير متوقعة .

والصعوبة الثالثة تنشأ بسبب أن الفرد الذى من المفترض أن يستجيب للمثير قد يستجيب له خطأ ظناً منه أنه مثير آخر ؛ وذلك لأنه لم يميز بين المثيرين بصورة كافية ، أو أنه ببساطة لم يستجب لهذا المثير على الإطلاق ؛ وذلك لأن المثير لم يحدد الموقف بالنسبة للمستجيب بصورة تامة . فى هذه الحالات الناتجة عن غياب الخبرة أو التدريب ، فإنَّ الاستجابة الناجمة عن المثير هى بالفعل أقل من تلك المتوقعة أو المرغوب فيها .

هذه العمليات المرضية Pathological – استثارة الاستجابات غير المتوقعة ، التفسير غير المتوقع للمثير ، إخفاق المثير فى استثارة أو توليد الاستجابة المتوقعة –

تشكل أساس الظواهر التى سوف نناقشها فى هذا الفصل .لهذا السبب فإن المشكلات التى يجرى مناقشتها هنا نشأت وتفاقمت جزئيًا بسبب استخدام النظام الهرمى للتنظيم لنموذج الآلة فى التحكم فى سلوكها ذاته . إننا سنهتم بصفة خاصة بالكيفية التى تعيق بها هذه النتائج غير المتوقعة تبنى المنظمة لأهداف الإدارة العليا فى قمة الهرم التنظيمى . هذا الاهتمام سوف يقودنا إلى أن نأخذ فى الاعتبار عملية توجيه ورقابة المنظمات البيروقراطية الكبيرة ، والمشكلات المتعلقة بالروح المعنوية ، والعلاقة بين الروح المعنوية والإنتاجية . إننا سوف نلحظ أنه يوجد فى هذه المجالات على الأقل بعض البيانات لاختبار الفرضيات المتعلقة بالنتائج غير المتوقعة من جراء معاملة الموظفين على أساس نموذج (الآلة) المبسط .

٣/٢ نظريات البيروقراطية :

يعود تاريخ الدراسات الحديثة فى موضوع البيروقراطيات إلى ويبر Weber (1946,1947) وذلك من حيث التاريخ والاعتراف بالمساهمة الفكرية فى هذا المجال . غير أنَّ هناك شعوراً بأن ويبر ينتمى بشكل أكبر إلى الفصل السابق منه إلى الفصل الحالى . فلقد ظهرت اهتماماته الرئيسية فى دراسة المنظمات فى أربع مجالات :

١ - تحديد خصائص ظاهرة لكيان معين أطلق عليها مسمى (البيروقراطية) .

٢ - وصف نمو هذه الظاهرة والأسباب التى تقف وراء نموها .

٣ - عزل التغييرات الاجتماعية الملازمة .

٤ - اكتشاف النتائج الناجمة عن المنظمة البيروقراطية ، وذلك فيما يتعلق بتحقيق الأهداف البيروقراطية (وبصفة رئيسية أهداف السلطة السياسية) .

من هذه الاهتمامات الأربع السابقة يمكن القول بأنه من خلال الاهتمام الرابع استطاع ويبر أن يميز نفسه بوضوح أكبر عن غيره من الكتاب الآخرين الذين سوف تتم دراستهم .

لقد كان ويبر يرغب أن يبين من خلال نظريته إلى أى مدى يمكن أن تكون المنظمة البيروقراطية حلاً عقلانياً (منطقيًا) لتعقيدات المشكلات الراهنة . وبتحديد أكثر فلقد

كان «ويبر» يتوق إلى أن يبرهن للآخرين إلى أية درجة يمكن للمنظمة البيروقراطية أن تتغلب على قصور الأفراد فى عملية اتخاذ القرار أو الصيغ البديلة من التنظيم أو تقدير الأمور (على سبيل المثال من خلال درجة التخصص ، وتقسيم العمل ... الخ) .

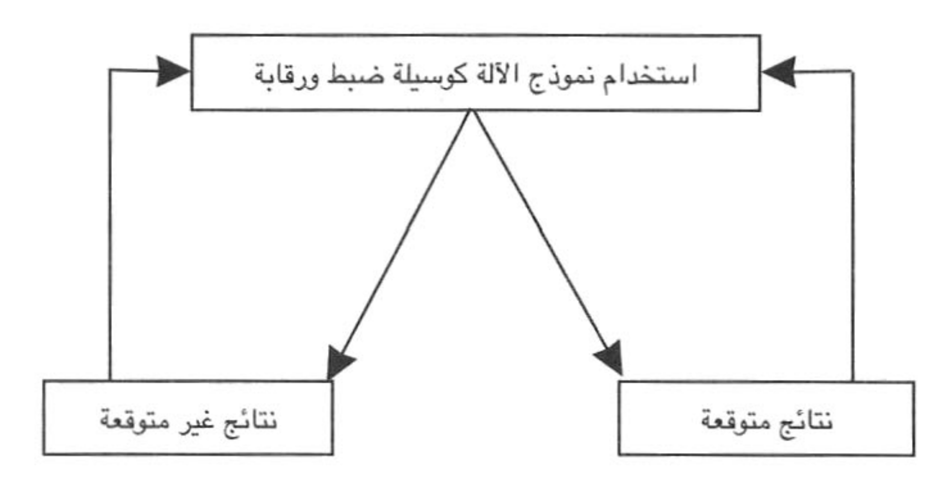
نتيجة لهذا الطرح ، فقد بدا أن ويبر يشترك فى أمور كثيرة مع كل من أرويك Ur-wick وجوليك Gulik وآخرين أكثر من اشتراكه مع أولئك الذين يعتبرون أنفسهم خلفاءه . ومما لاشك فيه أن ويبر قد تجاوز بنظريته البيروقراطية نموذج (الآلة) فى عدة نواحٍ وبصفة خاصة فقد حلل بشىء من التفصيل العلاقة بين الموظف ومكتبه ، غير أن ويبر بصفة عامة كان ينظر إلى البيروقراطية على اعتبار أنها وسيلة تكييفية Adap-tive لتوظيف المهارات المتخصصة ، كما أنه من غير استثناء كان ميالاً إلى إضفاء صفة المنظمة البشرية على نموذجه البيروقراطى .

من ناحية ثانية ، فإننا عندما نتحول من ويبر إلى أكثر طلاب أو دارسى الإدارة حداثة فإننا نجد أن هؤلاء الطلاب أو الدراسين يولون اهتمامًا أكبر للاستجابات أو ردود الأفعال غير المتوقعة لأعضاء المنظمة (Merton, 1936; Gouldner, 1957) . ومن غير أن نتجاهل افتراضات ويبر الجوهرية فى أن البيروقراطية هى أكثر كفاءة (وذلك فيما يتعلق بأهداف التنظيم الهرمى الرسمى) ، من الصيغ البديلة للتنظيم فإن أبحاث وتحليلات كل من (ميرتون) (Merton 1940) ، (سيلزنك) (Selznick 1949) وجولدنر (1954) Gouldner قد أبرزت اختلالات هامة فى نتائج التنظيم البيروقراطى ، بالإضافة إلى ذلك فقد افترض هؤلاء الكتاب الثلاثة بصورة واضحة كما فى حالة «جولدنر» أو ضمنية كما فى حالة الكاتبين الآخرين ميرتون وسيلزنك بأن النتائج غير المرغوبة المترتبة على معاملة الأفراد كآلات شجع بالفعل التوظيف المستمر لنموذج الآلة كأحد طرائق التنظيم .

على أن البناء العام للأنظمة النظرية Theoretical Systems لجميع الكتّاب الثلاثة متشابه بشكل لافت للنظر . فهم يستخدمون بعض صيغ التنظيم أو الإجراءات التنظيمية كمتغير مستقل أساسى لضبط أنشطة أعضاء المنظمة . هذه الإجراءات مستندة أساساً إلى ما أسميناه بنموذج (الآلة) فى السلوك البشرى . لقد أثبتت هذه الإجراءات أنها تحمل فى طياتها تلك النتائج التى تم توقعها من قبل القادة التنظيميين ،

لكنها أيضًا تحمل نتائج أخرى غير متوقعة . وبالمقابل فإن هذه النتائج تعزز الميل نحو استخدام وسيلة الرقابة أو الضبط ، وهكذا فإن هذه الأنظمة من الممكن أن تصور كما فى شكل (٣-١) (نموذج البيروقراطية العام) .

إن الأنظمة المتعددة التى تم فحصها هنا تفترض مجموعة مختلفة من المتغيرات والعلاقات النظرية . ومن ناحية ثانية فإن أبنية أو هياكل هذه الأنظمة متماثلة بدرجة كبيرة لتثبت أن هذه الدراسات فى مجال البيروقراطية تنتمى إلى فئة واحدة فى النظريات .



شكل (٣-١) نموذج البيروقراطية العام

نموذج ميرتون :

كان ميرتون (Merton 1940) مهتمًا بالتعلم التنظيمى غير المنتظم Dysfunctional Organizational Learning : وهى أن يقوم أعضاء المنظمة بتعميم استجابة من مواقف كانت فيها الاستجابة ملائمة لمواقف مشابهة مما يؤدى إلى نتائج غير متوقعة وغير مرغوبة من قبل المنظمة . لقد كان ميرتون يؤكد أن التغييرات فى شخصية أعضاء المنظمة تنبع من عوامل كامنة فى بنية أو هيكل المنظمة .

على أننا عندما نستخدم مصطلح شخصية هنا فإنه يعنى أية صلة يعول عليها بين مثيرات محددة والاستجابات المميزة لهذه المثيرات . أما مصطلح "الشخصية" فإنه يرتبط بأى نمط استجابة ؛ وذلك عندما لايتغير هذا النمط بسهولة أو بسرعة .

لقد بدأ نظام ميرتون الخاص بالافتراضات بالمطالبة بالرقابة أو التحكم فى المنظمة (٣,١) من قبل الإدارة العليا فى النظام الهرمى . هذا المطلب اتخذ صيغة زيادة التأكيد على مصداقية السلوك (٣,٢) داخل المنظمة [٣,٢:٣,١] . هذا المطلب من وجهة نظر الإدارة العليا فى المنظمة ، يمثل الحاجة إلى المساءلة وإمكانية التنبؤ بالسلوك .

لذلك فإن الأساليب المستخدمة لضمان المصداقية مستمدة مما يطلق عليه نموذج «الآلة» فى السلوك البشرى . إلى جانب ذلك فإنه يتم توطيد إجراءات التشغيل الاعتيادية أو الموحدة كما أن عملية الرقابة تكمن بشكل عام فى عملية التدقيق والمراجعة وذلك من أجل التأكد من أنه يتم العمل فى الواقع وفقًا لهذه الإجراءات .

هذا التأكيد على المصداقية فى السلوك والأساليب التى تستخدم لتأصيله يترتب عليه ثلاث نتائج هى :

١ - تقليص فى مقدار العلاقات الشخصية (٣,٣) [٣,٣:٣,٢] . تمثل البيروقراطية مجموعة من العلاقات بين المكاتب أو الأدوار . فالموظف يستجيب للأعضاء الآخرين فى المنظمة ليس على اعتبار أنهم أفراد متميزون بشكل آخر ، ولكن على اعتبار أنهم ممثلون لمراكز وظيفية يترتب عليها حقوق وواجبات محددة . أما بالنسبة للتنافس فى داخل المنظمة فإنه يحدث وفق أطر محددة بإحكام ، كما أن تقويم الأداء والترقية يعتبران إجرائين مستقلين نسبيًا عن أداء أو منجزات الفرد (من ذلك على سبيل المثال الترقية بالأقدمية) .

٢ - زيادة استيعاب قواعد المنظمة بجعلها جزءًا من ثقافتها (٣,٤) وذلك من قبل المشاركين فيها [٣,٤:٣,٢] . تفترض القواعد الموضوعة أساسًا من أجل إنجاز أهداف المنظمة وجود قيمة إيجابية منفصلة عن الأهداف التنظيمية . ومهما كان الأمر فإنه من المهم التمييز بين ظاهرتين يطلق على كليهما (تنحية أو تغيير وضع

الأهداف) Displacement of Goals ففى حالة واحدة نجد أنَّ مثيراً ما يستحث نشاطًا ما يدرك على أنه يقود إلى وضع و موقف مفضل . لهذا فإنه فى مجموعة من مثل هذه المواقف أو الحالات فإن الاختيار المتكرر للبديل المقبول يؤدى إلى تحول تدريجى للأفضلية من حالة الأوضاع النهائية إلى النشاط المفيد . فى الموقف الآخر فإن اختيار البديل المرغوب يظهر نتائج إضافية مرغوبة لم تكن فى الأصل متوقعة . لهذا السبب فإن النشاط المفيد يحمل فى طياته نتائج ذات أهمية حقيقية حتى عندما لم يتم أصلاً التنبؤ بما سوف يترتب عليه من نتائج . إنها هذه الظاهرة الأخيرة (التعزيز الثانوى) التى تعمل فى الموقف الراهن وهو :

أن الواقع التنظيمى يؤدى إلى نتائج شخصية أو نتائج وحدات فرعية وذلك من خلال المشاركة فى الأعمال التى تتسم بالدوافع التنظيمية .

٣ – تنامى استخدام التصنيف كأسلوب لاتخاذ القرار (٣.٥) [٣.٢ ، ٣.٥:٣.٢] . مما لاشك فيه بأن التصنيف يعد جزءًا أساسيًا من التفكير فى أى موقف . إن الميزة الخاصة المتضمنة فى هذه النتيجة هى الميل نحو تقليص الفئات المستخدمة إلى عدد قليل نسبيًا والعمل على تعزيز الفئة الأولى من التصنيف المطبقة رسميًا ، وذلك بدلاً من البحث عن تصنيفات محتملة والتى من الممكن تطبيقها والاختيار من بينها . لهذا فإن التنامى فى استخدام الفئات أو التصنيفات المتعلقة باتخاذ القرارات تؤدى إلى الحد من مقدار الجهد المبذول فى البحث عن بدائل لهذه التصنيفات (٣.٦) [٣.٥:٣.٦] .

إن تقليص العلاقات الشخصية ، وزيادة استيعاب القواعد إلى جانب الحد من مقدار الجهود المبذولة فى البحث عن بدائل تعمل مجتمعة على تيسير إمكانية التنبؤ بسلوك أعضاء المنظمة بدرجة عالية . من ذلك على سبيل المثال أن هذه العوامل الثلاثة تؤدى إلى زيادة فى درجة صرامة (٣.٧) سلوك المشاركين [٣.٦ ، ٣.٤ ، ٣.٣:٣.٧] . فى نفس الوقت فإن التقليص فى مستوى العلاقات الشخصية (وبخاصة فيما يتعلق بالتنافس الداخلى) يؤدى إلى نمو روح الجماعة esprit de corps ؛ أى يزيد إلى الحد الذى تدرك فيه الأهداف على اعتبار أنها مشتركة بين أعضاء الجماعة (٣.٨) [٣.٦ ، ٣.٤ ، ٣.٣:٣.٧] . مثل هذا الإحساس بالغرض والمصالح والخصائص

المشتركة يؤدى إلى زيادة ميل أعضاء الجماعة إلى حماية بعضهم البعض من الضغوط الخارجية (٣،٩) [٣،٩:٣،٨] .

هذا الميل بدوره يؤدى إلى تقوية وترسيخ ميل الجماعة نحو السلوك الصارم [٣،٧:٣،٩] .

هذا السلوك الصارم له ثلاث نتائج رئيسة هى :

أولاً : يعمل بشكل أساسى على تلبية المطالب الأصلية لتحقيق المصداقية Reliability [٣،٢:٣،٩] . وهكذا فإنه يلبى حاجة العناية أو المحافظة على النظام بشكل هام . أما بالنسبة للحاجات الإضافية فإنها تلبى من خلال تقوية الهوية الداخلية للمنظمة وذلك كما تم ذكره سلفًا [٣،٢:٣،٨] .

ثانيًا : إن صرامة السلوك تؤدى إلى زيادة السلوك الدفاعى لدى الفرد (٣،١٠) [٣،١٠:٣،٧] . ذلك أن مجرد تطبيق فئات السلوك المبسطة على الحالات الفردية بكل صرامة دون الأخذ فى الاعتبار الخصائص الشخصية يمكن فقط أن ينقل التحدى الى المستوى الأعلى فى النظام الهرمى .

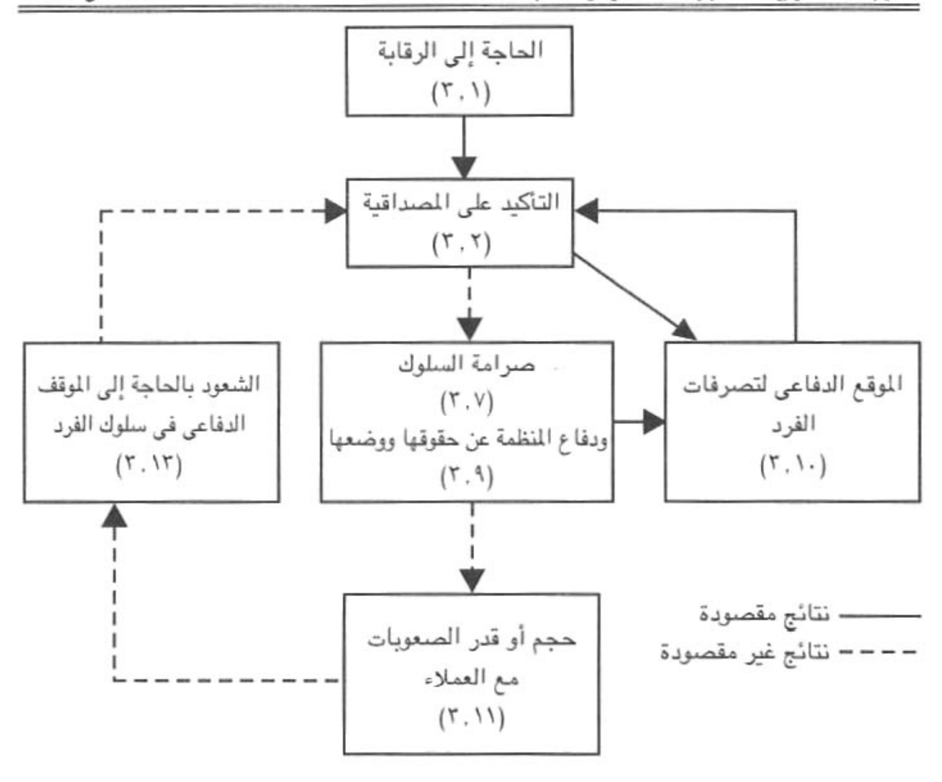
ثالثًا : إن صرامة السلوك تؤدى إلى زيادة حجم الصعوبة بالنسبة للتعامل مع عملاء (٣،١١) المنظمة [3.11:3.7] . كما أنها تقود فى نفس الوقت إلى تعقيد تحقيق رضا العميل ، الذى يعتبر هدفًا تنظيميًا عاليًا تقريبًا . وتزداد صعوبة التعامل مع العملاء بصورة أكبر من خلال زيادة درجة استخدام مصيدة السلطة (٣،١٢) Trapping of authority من قبل المرؤوسين فى المنظمة [٣،١١:٣،١٢] وهو الإجراء الذى يتم تشجيعه من خلال السلوك الدفاعى لأعضاء الجماعة [٣،١٢:٣،٩] .

إن المحافظة على جزء من النظام بواسطة الأساليب التى تم إيجازها سلفًا يؤدى إلى الضغط المستمر من أجل المحافظة على هذه الأساليب كما هو متوقع . على أن الأمر أكثر صعوبة إلى حدٍ ما عندما تتصدى لشرح الأساليب التى تدفع المنظمة على الاستمرار فى تطبيق نفس الأساليب فى مواجهة عدم رضا العملاء . هذا الوضع يجعلنا نتساءل : لماذا يخفق أعضاء المنظمة فى التصرف فى كل حالة بطريقة ملائمة

للموقف ؟ وللإجابة عن هذا السؤال فإنه يتوجب على الشخص أن يوسع مضامين عبارات ميرتون Merton الواضحة وذلك من خلال قناة أوقناتين إضافيتين للتغذية المرتدة فى النظام . (بالطبع ليس كافيًا أن تقول : إن مثل هذا السلوك يصبح جزءًا من «شخصية الفرد» . ذلك أنه يتوجب على الفرد أن يقدم بعض التفسيرات للأسباب التى تقف وراء حدوث ما يظهر على أنه تعلم سيئ للتكيف) .

النتيجة الرئيسة الثانية لصرامة السلوك والتى تمت الإشارة إليه سلفًا (زيادة السلوك الدفاعى فى تصرفات الفرد) هى الحيلولة دون التمييز الذى يعزز التأكيد على مصداقية السلوك [١٠ , ٣:٢ , ٣] . بالإضافة إلى ذلك فإن عدم رضاء العميل ربما يعزز هو ذاته مبدأ الصرامة . فمن ناحية يؤدى ضغط العميل فى المستويات الدنيا من النظام الهرمى للمنظمة إلى زيادة الإحساس بالحاجة إلى اتخاذ الموقف الدفاعى فى سلوك الفرد (١٣ , ٣) [١١ , ٣:١٣ , ٣] . من ناحية أخرى فإن السلوك التصحيحى الذى يطالب به العملاء موظفى المراتب العليا فى المنظمة ربما يساء توجيهه . ذلك أن مقترحات العملاء أو الموظفين الذين تقدم إليهم الشكوى من المحتمل أن تؤدى إلى تقوية مصداقية السلوك وذلك اعتمادًا على الدرجة التى يدرك فيها العملاء أنفسهم أنهم ضحية التمييز (وهو إدراك وجد طريقه فى الثقافة الأمريكية وذلك من خلال الأهمية التى أعطيت لموضوع المعاملة العادلة Equal treatment . وهذا التعارض بين الخدمة والتجرد «النزاهة وعدم التحيز» Impartiality كأهداف لمنظمات القطاع العام يبدو أنه يقف وراء الكم الكبير من الأدبيات فى موضوع بيروقراطيات القطاع العام .

لقد رأينا أن نموذج ميرتون هو إلى حد ما مجموعة معقدة من العلاقات بين عدد كبير من المتغيرات ، ولتوضيح خصائص هذا النموذج الرئيسية فقد تم تصميم صورة مبسطة له وذلك كما يوضحها الشكل رقم (٣-٢) .



شكل (٣-٢) نموذج ميرتون المبسط

نموذج سيلزنك :

فى الوقت الذى كان فيه ميرتون Merton يؤكد على القواعد كاستجابة للحاجة إلى الرقابة ، فإن سيلزنك (1949 Selznick) يؤكد على تفويض السلطة . وكما هو الحال بالنسبة لميرتون فقد كان سيلزنك يرغب فى أن يبرهن كيف أن استخدام أسلوب رقابى (على سبيل المثال التفويض) سوف يؤدى إلى تحقيق سلسلة من النتائج غير المتوقعة . كذلك فإن سيلزنك أيضاً مثل ميرتون قد أظهر كيف أن هذه النتائج تنشأ من مشكلات المحافظة على أنظمة من العلاقات الشخصية المتبادلة بدرجة عالية .

لقد بدأ نموذج سيلزنك بالحاجة لعملية رقابة من قبل الإدارة العليا فى التنظيم الهرمى . وكنتيجة لهذه الحاجة فقد تم تأصيل مبدأ تفويض السلطة (٣,١٤) بشكل متزايد [٣,١٥:٣,١٤] .

وأيًا كان الأمر فإن التفويض فى حد ذاته له عدة نتائج مباشرة وفورية . فعلى مستوى النتائج المقصودة ، فإن مبدأ التفويض يؤدى إلى زيادة حجم التدريب فى كفاءات متخصصة (٣,١٥) [٣,١٥:٣,١٤] . كذلك فإن حصر الاهتمام فى مجرد عدد محدود نسبيًا من المشكلات يؤدى إلى زيادة الخبرة فى إطار هذه المجالات المحدودة كما يؤدى فى نفس الوقت إلى تحسين إمكانية الموظف للتعامل مع هذه المشكلات . إن العمل من خلال هذه الآلية يقود إلى جعل التفويض يتجه نحو تقليص الفرق بين الأهداف التنظيمية والإنجاز (٣,١٦) [٣,١٦:٣,١٥] وبالتالى الإغراء أو الحث على المزيد من التفويض [3.14:3.16] . وفى نفس الوقت فإن التفويض ، على أية حال يؤدى إلى تقسيم العمل إلى إدارات وكذلك زيادة تشعب المصالح (٣,١٧) بين الوحدات الفرعية فى المنظمة [٣,١٧:٣,١٤] . إن مطالب البقاء أو المحافظة على الوحدات الفرعية تملى عليها الالتزام نحو الأهداف الخاصة بها على حساب إسهامها فى البرنامج أو النشاط التنظيمى الشامل . لهذا فإن العديد من الاحتياجات أو المطالب الفردية تعتمد على النجاح المتواصل بل وحتى على توسع الوحدة الإدارية الفرعية .وكما فى المثال السابق ، فإن الأنشطة التى تقيم فى الأصل حسب علاقتها بأهداف المنظمة ينظر إليها بأن لها نتائج متشعبة إضافية هامة بالنسبة للوحدات الإدارية الفرعية فى المنظمة .

إن تشعب المصالح بين الوحدات الإدارية يستحث أيضًا من خلال التدريب المتخصص الذى يقود إليه التفويض المقصود . فالتدريب يؤدى إلى زيادة تنمية القدرات ، ولهذا السبب ، فإنه يقود إلى زيادة تكاليف تغيير الموظفين [٣,١٨:٣,١٥] (٣,١٨) . وهذه النتيجة تقود بالمقابل إلى المزيد من التمييز بين أهداف الوحدات الإدارية الفرعية [٣,١٧:٣,١٨] .

إن تشعب المصالح فى المنظمة يقود بدوره إلى زيادة الصراع بين الوحدات التنظيمية الفرعية (٣,١٩) [٣,١٩:٣,١٧] . ونتيجة لذلك فإن مضمون القرارات

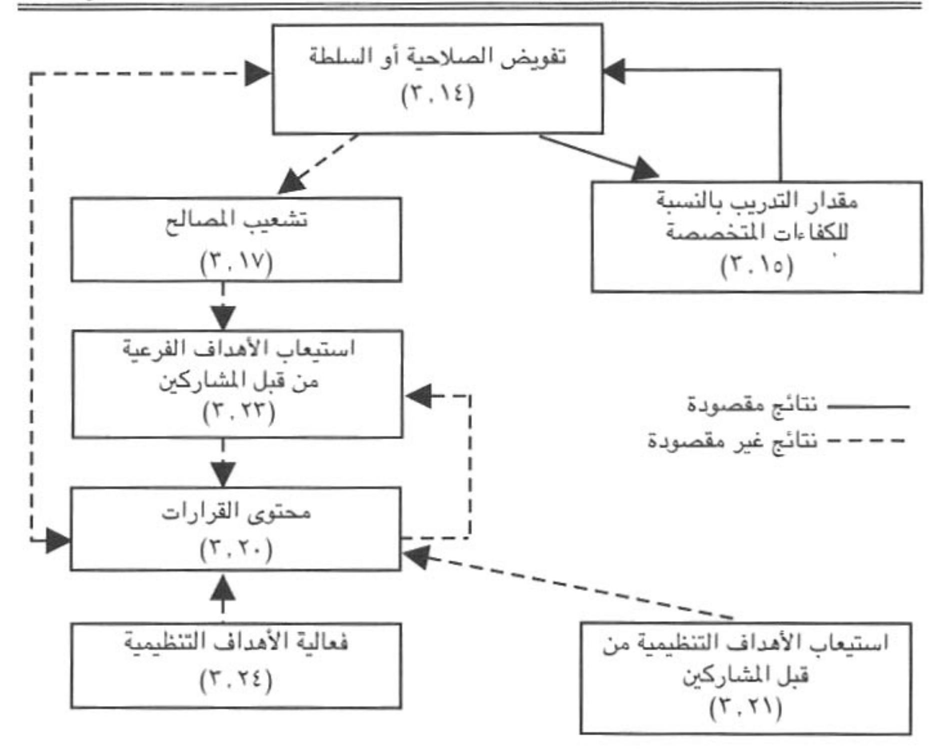
(٣,٢٠) التى تتخذ فى إطار المنظمة تعتمد بقوة على الأخذ فى الاعتبار بالإستراتيجية الداخلية للمنظمة ، خاصة عندما يقل استيعاب الأهداف التنظيمية من قبل المشاركين (٣,٢١) [٣,٢١ ، ٣,١٩ :٣,٢٠] . وكنتيجة لذلك تحدث زيادة فى الفوارق والاختلاف بين الأهداف التنظيمية وبين الإنجاز وهذا بدوره يؤدى إلى زيادة التفويض [٣,١٤:٣,١٦] (لقد تمت مناقشة ودراسة الموضوع العام للصراع فى داخل المنظمة فى الفصل الخامس) .

هذا التأثير على القرارات اليومية للمنظمة تم التأكيد عليه من خلال آليتين أخريين فى نظام سيلزنك . فالعمل الجاد من أجل تحقيق الرقابة الداخلية لايؤثر فقط مباشرة فى محتوى القرارات ، ولكنه يؤدى إلى توضيح أكبر للمفاهيم وطرق التفكير «الإيديولوجيات» السائدة فى الوحدات الإدارية الفرعية (٣,٢٢) [٣,١٩:٣,٢٢] . فكل وحدة إدارية من هذه الوحدات الفرعية تبحث عن النجاح من خلال ملاءمة سياستها الداخلية policy لتنسجم مع المبدأ العام doctrine الرسمى للمنظمة الكبيرة ، وذلك بغرض إضفاء الشرعية على مطالبها . مثل هذا الأسلوب يؤدى إلى استيعاب وتبنى الأهداف الفرعية (٣,٢٣) من قبل المشاركين فى الوحدات الإدارية الفرعية [٣,٢٣:٣,٢٢] .

فى نفس الوقت ، فإن تبنى أو تقمص الأهداف الفرعية يتم تعزيزه من خلال التغذية المرتدة من القرارات اليومية التى تؤثر فيها . إن الضرورة التى تكمن وراء اتخاذ القرارات اليومية تؤدى إلى إحداث نظام من السوابق . فالقرارات تعتمد بصفة رئيسة على المعايير التشغيلية التى تقدمها المنظمة ؛ وبالتالى فإن من بين هذه المعايير أهداف الوحدات الإدارية الفرعية التى تعتبر بالغة الأهمية [٣,٢٠:٣,٢٣] . أما بالنسبة للسوابق أو المعايير فإنها تميل إلى أن تصبح استجابات اعتيادية للمواقف التى تحددها باعتبارها ذات علاقة ، ومن ثم تؤدى إلى تعزيز وتقوية مبدأ الاستيعاب وتقمص وتبنى أهداف الوحدات الإدارية الفرعية [٣,٢٠:٣,٢٣] . إن من الواضح أن استيعاب و تبنى أهداف الوحدات الإدارية الفرعية يعتمد جزئيًا على مدى جاهزية أو فعالية أهداف المنظمة (٣,٢٤) . وبالطبع فإننا عندما نتحدث عن جاهزية الأهداف فإننا نقصد بذلك الدرجة التى يكون فيها بالإمكان ملاحظة واختبار درجة تحقيق

الأهداف . على أن التباين فى جاهزية الأهداف التنظيمية يؤثر بدوره على محتوى القرارات اليومية [٢٤, ٣, ٢٠:٣, ٣] . وبالتالى درجة استيعاب أو تبنى أهداف الوحدات الفرعية .

من خلال هذه النقطة يبدو واضحًا أن للتفويض نتائج وظيفية عملية وغير عملية بالنسبة لتحقيق أهداف المنظمة . ذلك أن التفويض يسهم فى تحقيق هذه الأهداف أو انحرافها عن المسار الطبيعى . على أن المدهش حقًا هو أن هذه النظرية تفترض أن الزيادة أو النقصان فى تحقيق هدف الإنجاز يؤديان إلى زيادة فى التفويض . لهذا فإن السؤال الذى يطرح نفسه هنا هو : لماذا لايحدث التعلم الطبيعى هنا؟ تبدو الإجابة عن هذا السؤال هو أنه عندما لايتم تحقيق الأهداف فإن التفويض - وذلك حسب وجهة نظر نموذج الآلة - يعتبر أفضل استجابة وأن النموذج لايأخذ فى الاعتبار أية بدائل للتفويض البسيط . من ناحية أخرى فإن النموذج يقدم بصورة واضحة على الأقل مثبطين أو عائقين dampers يحدان من جاهزية فعالية آليات الاختلاف الوظيفى . فكما هو مشار إليه فى شكل (٣-٣) ، الذى يوضح بصورة مبسطة نموذج سيلزنك ، فإن هناك متغيرين (ليسا مستقلين بالكامل) يعملان كمتغيرين مستقلين ولكنهما فى واقع الأمر خاضعان لرقابة المنظمة ، حيث إن كلاً منهما يقيد الخصائص المسلكية لاتخاذ القرارات اليومية . لهذا فإنه ومن خلال إجراء التغييرات الملائمة فى المدى الذى يمكن أن تكون فيه أهداف المنظمة عملية ، أو إمكانية جعل هذه الأهداف التنظيمية جزءًا من الواقع الداخلى للمنظمة أو الاستيعاب من قبل المشاركين فيها ، فإن بعض الآثار غير المرغوبة لتفويض الصلاحيات من الممكن أن تقلص . (ومما لاشك فيه ، أن هذا يتجاهل تأثير مثل هذه الإجراءات فى مجال رعاية الوحدات الإدارية الفرعية والنتائج المترتبة على ذلك بالنسبة للمنظمات الكبيرة ، غير أن هذه من نوع المشكلات التى لسنا مستعدين لمعالجتها فى الوقت الراهن) .



شكل ٣-٣ نموذج سيلزنك المبسط

نموذج جولدنر :

فيما يتعلق بعدد المتغيرات والعلاقات ، فإن نموذج جولدنر Gouldner's Model (1954) يعد من أبسط النماذج الثلاثة التى تم عرضها فى هذا الفصل ، لكنه فى نفس الوقت يبرز الخصائص الرئيسية للنموذجين السابقين . فكما هو الحال بالنسبة لنموذج ميرتون (Merton 1490) فإن نموذج جولدنر مهتم أيضاً بالنتائج المترتبة على القواعد البيروقراطية من أجل المحافظة على بناء المنظمة . كذلك فإن جولدنر مثله مثل كلٍ من ميرتون وسيلزنك يحاول أن يُظهر كيف أن أسلوب الرقابة أو التحكم الذى تم تصميمه من أجل الحفاظ على توازن النظام الفرعى للمنظمة يخل بتوازن النظام الأكبر للمنظمة مع تغذية مرتدة لاحقة بالنسبة للنظام الفرعى .

إن توظيف القواعد العامة والمحايدة (غير الشخصية) (٣,٢٥) Impersonal ، فى نظام جولدنر من أجل تنظيم إجراءات العمل يعد جزءاً من الاستجابة للحاجة إلى الرقابة من الإدارة العليا فى الهيكل الهرمى [٣,٢٥:٣,١] . لهذا فإن إحدى النتائج المترتبة على توظيف مثل هذه القواعد هو تقليص درجة وضوح علاقات القوة أو السلطة (٣,٢٦) فى إطار الجماعة [٣,٢٦:٣,٢٥] .

إن وضوح الاختلافات فى درجة الصلاحيات أو السلطة فى إطار مجموعة العمل يتفاعل مع المدى الذى يتم فيه التمسك بقواعد المساواة (٣,٢٧) ، وذلك من أجل التأثير على شرعية الدور الإشرافى (٣,٢٨) [٣,٢٧ ، ٣,٢٦:٣,٢٨] . هذا بالمقابل يؤثر على مستويات التوتر فى العلاقات الشخصية (٣,٢٩) بين أعضاء مجموعة العمل [٣,٢٨:٣,٢٩] . ففى الثقافة الأمريكية التى تحكمها قواعد المساواة ، نجد أن تقليص الوضوح فى الصلاحيات والسلطة يؤدى إلى زيادة شرعية المركز الإشرافى ، وبالتالى تقليص التوتر بين أعضاء الجماعة .

لقد كان جولدنر يرى أن هذه النتائج المتوقعة من وضع القواعد والقوانين تحدث فى المنظمة ، وهذا يعنى أن بقاء جماعة العمل باعتبارها وحدة معنية بالعمل يتم تعزيزه بقوة من خلال إيجاد القواعد العامة ، وبناء على ذلك فإن توظيف مثل هذه القواعد واستخدامها فى المنظمة يتعزز بقوة [٣,٢٩:٣,٢٥] .

فى نفس الوقت ، على أى حال ، فإن قواعد العمل تقدم دلائل ومعان بالنسبة لأعضاء المنظمة تتجاوز تلك الدلائل المقصودة من قبل الأشخاص ذوى السلطة والصلاحيات فى المنظمة . فمن خلال تعريف السلوك غير المقصود ، على درجة التحديد ، فإن قواعد العمل تؤدى إلى زيادة المعرفة بالحد الأدنى من السلوك المقبول (٣,٣٠) [٣,٢٥:٣,٣٠] . وإذا ما ارتبط ذلك بمستوى منخفض لاستيعاب الأهداف التنظيمية ، فإن تحديد حدٍ أدنى من السلوك المقبول يؤدى إلى زيادة التباين بين أهداف المنظمة والإنجاز وذلك من خلال تقليص السلوك إلى الحد الأدنى [٣,٣٠ ، ٣,٢١:٣,١٦] .

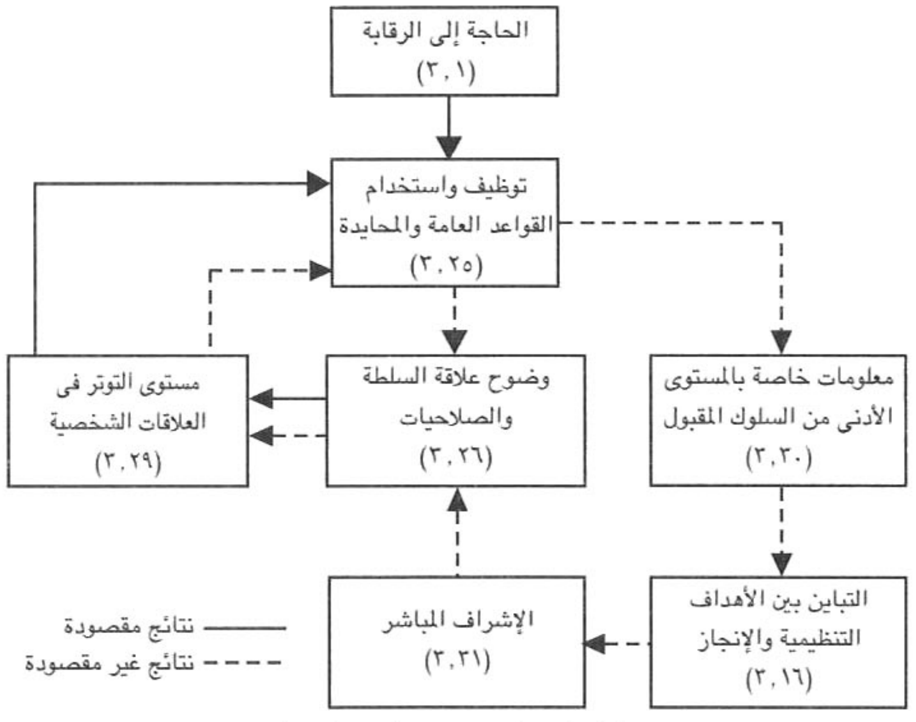
إن الأداء فى حدود المستوى الأدنى ينظر إليه من قبل المشرفين فى النظام الهرمى على أنه نوع من الإخفاق . وباختصار فإن نتائج الاستقرار الداخلى للقواعد تتم

مقارنتها بحالة عدم التوازن التى تؤدى إليها على المستوى الأكبر للمنظمة . لهذا فإن الاستجابة لعدم التوازن هى الزيادة فى درجة الإشراف المباشر (٣,٣١) على جماعة العمل [١٦, ٣,٣١:٣] . هذه الاستجابة مستمدة من نظرة نموذج «الآلة» للسلوك الإنسانى والمتمثلة فى أن الدرجة المنخفضة من الأداء تشير إلى الحاجة إلى المزيد من الدقيقة والإشراف والرقابة والتحكم فى عمل «الآلة» .

من ناحية أخرى ، وبالمقابل ، فإن الإشراف المباشر يزيد من وضوح علاقات السلطة والصلاحية فى المنظمة [٣١, ٣,٢٦:٣] ، كما يؤدى إلى زيادة مستوى التوتر لدى جماعة العمل وهو بذلك يؤدى إلى اختلاف التوازن المبنى أصلاً على تأصيل القواعد فى المنظمة . هذه المفاهيم الأساسية لنموذج جولدنر يمكن توضيحها من خلال الشكل (٣-٤) .

وعلى الرغم من التفسيرات التى يقدمها نموذج جولدنر للواقع التنظيمى إلا أن هناك بعض النقاط المحيرة التى لم يتعرض لها النموذج بالشرح . من بين هذه النقاط على وجه التحديد السؤال المتعلق بالإشراف والذى فحواه : لماذا يعتبر الإشراف الزائد خير استجابة إشرافية للتعامل مع تدنى الأداء من قبل الموظف ؟ من الظاهرة بدرجة معقولة أن الميل نحو القيام بمثل هذه الاستجابة يتأثر بإدراك الدور وبعملية ثالثة للتوازن فى النظام – ألا وهى الحاجات الفردية للمشرفين . وهكذا ، فإن قوة الإشراف هى فى واقع الأمر نتاج استبدادية المشرفين (٣,٣٢) كما أنه نتاج لإدراك الدور التأديبى للإشراف (٣,٣٣) [٣,٣٣ ، ٣,٣٢:٣,٣١:٣] .

وكما هو الحال بالنسبة لنموذج سيلزنك فإن وجود مثبطات أو معيقات فى النظام يطرح قضية التعامل معها باعتبار هذه المثبطات متغيرات خارجية . لذا فإن المعالجة الملائمة لقواعد المساواة ، وإدراك المصلحة المشتركة ، وحاجات المشرفين سوف تحد من فعالية الخصائص الهدامة للنظام . لهذا يمكن القول بأن إخفاق الإدارة العليا فى توظيف بعض أساليب الرقابة يشير إلى أن النظام ربما لم يكن محدداً أو معرفًا بالكامل .



شكل (٣-٤) نموذج جولدنر المبسط

مشكلات التحقق :

لقد عرضنا بشكل مجمل لثلاثة نماذج للسلوك البيروقراطى . على أن السؤال الذى يطرح نفسه بعد عرضنا لهذه النماذج هو : إلى أى مدى يمكن التحقق تجريبيًا من الفرضيات التى تطرحها هذه النماذج ؟ . وللإجابة عن هذا السؤال يمكن القول بأن كلاً من سيلزنك وجولدنر قد استمدا فرضياتهما من الملاحظات المطولة لمنظمات مفردة فى مجال السلوك التنظيمى . أما بالنسبة للبيانات التى اعتمد عليها ميرتون فقد كانت أقل تحديداً مقارنة ببيانات سيلزنك وجولدنر غير أن من الظاهر أن هذه البيانات قد تم استخلاصها من مجموعة من الخصائص المتعارف عليها بوجه عام للسلوك التنظيمى .

مثل هذه الدلائل والبراهين تثير مشكلتين رئيسيتين هما . **المشكلة الأولى** : ما هو

دور البحث الميدانى فيما يتعلق بالتحقق من الفرضيات المتعلقة بالسلوك التنظيمى ؟ . وللإجابة عن هذا السؤال نقول : إن البحث الميدانى قد أخفق بالنسبة لاستيفاء متطلبات العديد من الافتراضات الرئيسية التى تشكل القاعدة الأساسية للأساليب المقننة الخاصة بالاستدلال الإحصائى . **المشكلة الثانية** : تتصل بشكل واضح بالمشكلة الأولى ، حيث يمكن طرحها من خلال السؤال التالى : مدى صلاحية الحالات الفردية كدليل علمى على إثبات الفرضيات ، فعلى سبيل المثال فإن من بين الصعاب المتشابكة فى هذا المجال هو أن يقرر الباحث الحجم الحقيقى لعينة الدراسة .

وأيًا كان الأمر فإن الافتراضات أو القضايا Propositisns التى تم تقديمها من قبل هؤلاء الكتاب الثلاثة سوف يتم على الأقل إعادة فحصها فى الصفحات القادمة فى مواقف أو سياقات مختلفة . فبعض الفرضيات المتصلة بعلاقة الإشراف المباشر برضاء الموظف تمت معالجتها فى أجزاء لاحقة من هذا الفصل ، فى حين أن بعض الفرضيات المتعلقة بالصراع التنظيمى قد تمت مناقشتها فى الفصل الخامس . وكما سوف نقترح فى هذه الفصول ، فإن هناك دلائل بالنسبة لبعض الافتراضات الواردة فى النماذج الثلاثة السابقة تتجاوز الدراسات الميدانية الفردية التى تمت مناقشتها هنا . هذا الدليل أو البرهان من النادر أن يكون شاملاً كما أنه بعيد جداً من الكمال ، لكنه فى المجمل العام يميل نحو الاتساق مع النماذج العامة المستخدمة من قبل ميرتون وسيلزنك وجولدنر . إن القليل الذى يمكن أن يقال أكثر مما قيل قد تمت الإشارة إليه فيما بعد .

المعانى المتضمنة فى نماذج البيرقراطية :

هناك نماذج أخرى قابلة للمقارنة إلى حد ما يمكن إضافتها إلى هذه النماذج الثلاثة التى تم فحصها ودراستها هنا . فلقد قام بيندكس (Bendix 1947) بمناقشة جوانب القصور أو حدود العقلانية الفنية فى إطار المنظمة حيث أشار إلى التعقيدات الجوهرية المتضمنة فى توظيف نظم التجسس على الموظفين كأنظمة للرقابة والتحكم . كذلك فقد قدم دين (Dubin 1949) نموذجًا مماثلاً تمامًا لذلك النموذج الذى قدمه ميرتون . أما بلاو (Blau 1955) فقد قام بفحص التغييرات فى إجراءات التشغيل

التى تحدث فى المستوى الأدنى فى النظام الهرمى من المنظمة ، وذلك تحت تأثير ضغوط احتياجات جماعة العمل .

لقد تبين لنا خلال العينة التى قدمناها لثلاث حالات أو نماذج من أدبيات البيروقراطية (بالإضافة إلى النماذج الأخرى التى ذكرت) أن هناك بعض التعقيدات الناشئة فى كل طريقة من الطرق الثلاث التى تم التنبؤ بها من نموذج التأثير الذى تم التعرض له بإيجاز سلفًا . من هذا العرض السابق يبدو أنَّ توضيح العلاقات المتعلقة بالتأثير ووجود الدلالات غير المتعمدة أو المقصودة ، والتعلم المرتبط بالاختلال فى الوظيفة التنظيمية مسئول عن معظم النتائج غير المتوقعة بالنسبة للأمور التى تعالجها هذه النظريات .

إن العديد من المشكلات الرئيسية المتعلقة بتحليل السلوك البشرى فى المنظمات الكبيرة الحجم تنبع من عمل الأنظمة الفرعية الواقعة فى الإطار الكلى للبناء أو الهيكل التنظيمى . لقد ركزت الدراسات الاجتماعية المتعلقة بجماعة العمل والتى تم تحليلها هنا على الطرق التى من خلالها تتفاعل مطالب واحتياجات الأفراد ، وجماعة العمل الأساسية ، والمنظمة الكبرى ؛ ليؤثروا على بعضهم البعض . إننا نتجه الآن نحو دراسة الروح المعنوية والإنتاجية ، حيث اكتشفنا أيضًا أن دراسة الجوانب النفسية فى العمل قد ركزت على نفس التفاعلات ، وربما مع تأكيد أكبر على العلاقات بين الاحتياجات الشخصية للأفراد واحتياجات المنظمة .

٣/٣ الرضا والإنتاجية :

لم يحظ إلا القليل من جوانب السلوك التنظيمى بالدراسة والبحث ، مثلما حظيت به موضوعات الروح المعنوية ، والإنتاجية ، والتسرب الوظيفى أو معدل الدوران الوظيفى . إذ من الواضح أن هذه الموضوعات مهمة لعملية تسيير الأعمال اليومية للمدير . وفى الحقيقة فإننا إذا ما سلمنا بالخاصية الاقتصادية للمدير ، فإن الإنتاجية تعد واحدة من المعايير الثانوية الأساسية لنجاحه (والتى تأتى بعد معيار الربح) . فى نفس الوقت ، فإن الافتراضات التى تربط بعض متغيرات الإنجاز كالإنتاجية بخصائص المنظمة تعد أساسية بالنسبة لدارسى المنظمات .

إن نموذج السلوك الفردى المتضمن فى المدخل التقليدى للإنتاجية يسلم فقط بتلك العوائق المتعلقة بالأداء والتى تحمل فى طياتها تشابهاً واضحاً مع نظرة الإدارة العملية للمنظمة بإعتبارها آلة (Taylor 1911) . من أجل القيام بعملية التنظيم بكفاءة فإن ذلك يعنى ضرورة تحديد القدرة الفسيولوجية للكائن البشرى الحى وأن تعمل على برمجة الأنشطة ، وذلك من أجل الاستغلال الكامل والأمثل لتلك القدرة . لقد قام دارسو وباحثو السلوك الفردى فى البيئة التنظيمية ، فى الآونة الأخيرة ، بإدخال مجموعة من المفاهيم فى نموذج السلوك التنظيمى مثل مفهوم الروح المعنوية والرضاء وتلاحم أو تماسك الجماعة . على أنَّ المحاولات التى تم القيام بها من أجل ربط هذه المتغيرات مباشرة بالإنتاج قد أخفقت فى بيان أية نوع من الاتساق فى العلاقات البسيطة (Viteles, 1953; Brayfield and crockett, 1955) . فالروح المعنوية العالية ، على سبيل المثال ليست شرطًا كافيًا لحدوث الإنتاجية العالية ، كما أنها لاتؤدى بالضرورة إلى إنتاجية أعلى من الروح المعنوية المتدنية . لقد حتم هذا الأمر على منظرى الدوافع الصناعية والمهنية مع شىء من التحفظ ، أن يسلموا بأن الحديث عن الرضاء الوظيفى فى الوقت الراهن غالبًا ما يكون أقل أهمية فى التأثير على السلوك البشرى من العلاقات المتوقعة بين البدائل الحالية والأوضاع المستقبلية .

لهذا أصبح من الواضح تمامًا أن النتائج غير المتوقعة الهامة تحدث عندما يتم توظيف نموذج (النظر إلى الفرد كالآلة) المتعلق بالتنظيم البشرى من أجل استحثاث وتقوية الإنتاج . كذلك فقد أصبح من الواضح أن النظريات المبسطة المبنية على مفاهيم الروح المعنوية والرضا لم تحقق إلا القليل من النجاح أو أنها لم تحقق أى نجاح على الإطلاق . لذا فإننا فيما تبقى من هذا الفصل سوف نحاول أن نشرح السبب وراء نشوء هذا الوضع كما سنشير إلى الكيفية التى يمكن أن توظف بها البيانات البحثية المتاحة لوضع إطار لنظرية أكثر ملاءمة . ففى الجزء الأول سنبين بشكل موجز العلاقة بين رضاء الموظف وإنتاجيته ، أما فى الجزء الثانى فسوف نقوم باستقصاء أهم العوامل التى تحدد دافعية الفردللإنتاج .

فى هذا الفصل والفصل التالى سوف يكون هناك مجال للنقاش فيما يتعلق بوجود اختلافات مهمة بين نوعين من القرارات المتخذة من قبل الموظفين .

النوع الأول : ويتمثل فى القرار الذى يتخذه الموظف للمشاركة فى المنظمة أو تركها إلى مكان آخر .

النوع الثانى : وهو القرار المتعلق بإنتاج أو رفض الإنتاج على نفس مستوى المعدل المطلوب من قبل الهرم التنظيمى . على أن القرار المتعلق بالإنتاج يختلف جوهرياً عن قرار المشاركة وهو بهذا يولد مجموعة من الاستجابات الهامة المختلفة [A-٣,١] . بناءً على ذلك يمكن القول بأن بعض الحيرة والارتباك ، على الأقل ، فى الأدبيات المتعلقة بالروح المعنوية والرضاء الوظيفى تنشأ من الإخفاق فى التمييز بين التسرب الوظيفى والإنتاجية .

ولتوضيح النقاط السابقة تأمل النموذج العام التالى :

١- كلما كان رضا (٣,٣٤) التنظيم منخفضًا كانت هناك محاولة للشروع [٣,٣٥:٣,٣٤] فى البحث (٣,٣٥) بصفة أكبر عن برامج بديلة .

٢- كلما زاد البحث كانت القيمة المتوقعة للمكافأة عالية (٣,٣٦) [٣,٣٦:٣,٣٥] .

٣- كلما كانت القيمة المتوقعة للمكافأة عالية كان الرضا عاليًا [٣,٣٤:٣,٣٦] .

٤- كلما كانت القيمة المتوقعة للمكافأة عالية ، كان مستوى طموح (٣,٣٧) التنظيم عاليًا [٣,٣٧:٣,٣٦] .

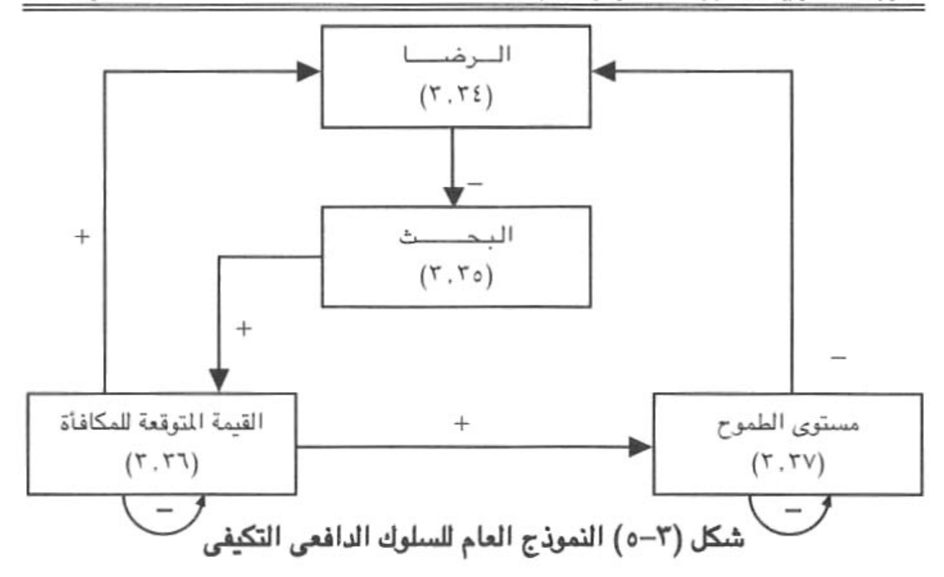
٥- كلما كان مستوى الطموح عاليًا ، كان مستوى الرضا منخفضًا [٣,٣٤:٣,٣٧] .

لقد تم تلخيص النظام System فى الشكل رقم (٣-٥) . على أننا بإضافة قليل من الافتراضات من الممكن أن نحول أو نترجم النموذج إلى صيغة رياضية مبسطة . إحدى هذه الترجمات المحتملة للنموذج من الممكن أن تكون على النحو التالى :

لنفترض أن حرف (ر-S) يعنى = الرضاء ، وحرف (ط-A) يعنى مستوى الطموح ، وحرف (م-L) يعنى معدل البحث وأن حرف (ق-R) يعنى القيمة المتوقعة للمكافأة . بناء على ذلك فإن المعادلات التالية تقابل مجموعة الافتراضات الآتية :

$$(1)\ \frac{dA}{dt} = a\,(R - A + a), \text{ where } a > o,\ a > o$$

هذه المعادلة تفسر الافتراض رقم (٤) كما أنها تضيف إليه تأكيد خاص بالعملية



شكل (٣-٥) النموذج العام للسلوك الدافعى التكيفى

الحيوية التى تقود إلى التوازن . وحيث إن (ط-A) إيجابية فإنه فى حالة التوازن سوف يتجاوز مستوى الطموح المكافأة .

$$= S = R - A \qquad (2)$$

هذه المعادلة تفسر كلاً من الافتراض رقم (٣) والافتراض رقم (٥) .

$$L = B\ (S\text{--}S),\ \text{where } S\text{-} > o,\ B>o. \qquad (3)$$

هذه المعادلة تفسر لنا الافتراض رقم (١) . كذلك فإنها تشترط مستوًى (مرغوبًا) من الرضاء (s̀) وهوالمستوى الذى يتوقف فيه البحث عن مستوى أكبر من الرضاء .

$$\frac{d\,R}{d\,t} = y\ (\ L - b - cR),\ \text{wher } y > o,\ b \geq o,\ c>o. \qquad (4)$$

هذه المعادلة تفسر لنا الافتراض رقم (٢) . إنها تفترض أن قدرًا معينًا من البحث (b+cR) أمر مطلوب لمجرد المحافظة على المستوى الراهن (R) ، من القيمة المتوقعة للمكافأة .

هذا النظام من المعادلات يحدد بشكل كامل سلوك النظام الديناميكى الذى يصفه . كما أن هذا النظام يتمتع بالتوازن المستقر .

بل إنه حتى بدون العبارات الرياضية يمكننا استخدام النموذج من أجل توضيح العلاقات التى هى محل اهتمامنا فى هذا الفصل وفى بقية الكتاب . على أننا قبل أن نقوم بذلك ، هناك بعض التحفظ الذى سوف نورده .

إن من الواضح أن سلوك البحث المحدد يعتمد على الاعتقاد الأساسى من جانب الكائن الحى فيما يتعلق بكون البيئة معتدلة إلى جانب الاعتقاد بحقيقة إن البحث عادة ما يكون فاعلاً بدرجة معقولة . إننا من خلال صياغتنا اللفظية للافتراض رقم (٢) ندعى بأن مثل هذه الحاجات قد تم فى الواقع تلبيتها . أما بالنسبة للفرضية رقم (١) فإنها سوف تكون صحيحة فقط بالنسبة للنظام الحى الذى يدرك أن العالم مشجع ومسالم . على أنه إذا ما تم إدراك البيئة على اعتبار أنها بيئة قاسية وضارة ، فإن السلوك البحثى لن ينشأ بالضرورة من تدنى مستوى الرضاء الوظيفى . وهكذا فإن العدوانية والانسحاب والنكوص هى بالتأكيد ردود أفعال قابلة للملاحظة بالنسبة لعدم الرضاء الذى يقود إلى الإحباط (Maja. 1949) . وهذه الردود (العصابية neurotic) مستثناه من هذا النموذج .

على نفس المنوال ، فإن الفرضية رقم (٢) لن تكون صحيحة فيما لو أن البحث لم يكن فعالاً أو مؤثراً . فالبحث غير الفعال أو المؤثر كالتكرار ، والنمطية . . إلخ – تعد مظهراً هاماً من مظاهر حل المشكلات الإنسانية التى لم تكن متضمنة فى النموذج الحالى . وفى نهاية المطاف ، فإننا سوف نحتاج إلى مجموعة من الفرضيات التى تتعامل مع عملية التحول من (ردود الفعل الاعتيادية normal) إلى ردود الفعل العصابية (neurotic) ومن البحث الفعال إلى البحث غير الفعال . على أننا ولفترة مؤقتة ، سوف نقصر أنفسنا على تقصى الموقف (الاعتيادى Normal) فى كلا الاعتبارين ، على الرغم من أن هناك بعض الحالات الخاصة غير السوية abnormli-ties التى تم أخذها فى الاعتبار فى النماذج البيروقراطية .

من هذا النموذج المبسط للتكيف والسلوك المحفز من الممكن أن نلحظ الأسباب التى توضح لنا سبب تعقيد العلاقة بين الرضا والإنتاجية الفردية . فالمرء لايستطيع أن يتنبأ بأن الرضاء لدى الفئران فى التجارب سوف تؤدى إلى أداء أفضل فى متاهة T. Maze . بالمماثل فإنه لايوجد هناك أية سبب يمكن على أساسه التنبؤ بأن الرضاء

العالى فى حد ذاته ، سوف يدفع شخصاً ما لكى يعمل طبقاً أو وفقاً للأهداف المحددة من قبل النظام الهرمى فى المنظمة .

ولتوضيح الموقف فلنفترض أن موظفاً من موظفى الإنتاج غيرُ راضٍ فى منظمته . هنا يمكننا أن نتنبأ بأنه سوف يبحث عن بدائل أخرى للتصرف ، وبالتالى فإن السؤال الذى يطرح نفسه هنا هو : ما هى البدائل المتاحة أمامه ؟ وفى الواقع فإن هناك عدداً كبيراً من البدائل التى من المحتمل أن تتولد فى مثل هذا الموقف ، كما أن أية نظرية للدوافع ينبغى أن تحدد الشروط التى يمكن فى ظلها توليد هذه البدائل المختلفة . ولتبسيط الموقف دعنا نركز اهتمامنا على ثلاثة بدائل أساسية .

البديل الأول : ويتمثل فى إمكانية ترك الموظف للمنظمة . هذا البديل يتضمن بعض العوامل ذات التأثير على قرار الموظف بالانسحاب من المنظمة حيث تمت مناقشتها فى الفصل الرابع . لهذا فإننا فى الوقت الراهن سوف نعكف فقط على ملاحظة الموقف عندما يكون الرضاء منخفضاً وبالتالى فإن هذا البديل سوف يتم استحضاره كثيراً . على أن احتمالية قبول هذا القرار سوف تحدد ترك الموظف للمنظمة بشكلٍ طواعى .

البديل الثانى : ويتعلق بإمكانية توافق الموظف للعمل وفقاً لقواعد الإنتاج السائدة فى المنظمة . بالطبع فإننا إذا ما أخذنا فى الاعتبار نظام الرقابة فى أية منظمة معقدة ، جنباً إلى جنب مع المناخ الثقافى العام الذى تعمل فى إطاره المنظمة (هذا الوضع على الأقل بالنسبة للولايات المتحدة) فإنه من الصعب أن نتصور الموقف الذى لايمكن فيه أن يظهر أو يستثار هذا البديل .

البديل الثالث : وفيه يمكن للموظف أن يبحث عن فرص لتحقيق الرضاء دون تحقيق درجة عالية من الإنتاجية . هذا الموظف ربما (يقوم بمناورات دبلوماسية) فى المنظمة أو ربما يلجأ إلى الجماعات التى لا تنتمى إلى المنظمة أو الجماعة الفرعية فى المنظمة بحيث يعمل وفقاً للقواعد التى تسير عليها هذه الجماعات . هذه القواعد ربما تكون بعيدة بشكل كبير عن تلك القواعد المحددة من قبل المنظمة كما أنها ربما تعمل على وجه الخصوص على الحد من الإنتاج .

هذه البدائل وغيرها من البدائل الأخرى سوف نقوم بدراستها وتبيانها بتفصيل أكبر فى الموضوعات التالية من هذا الفصل . إننا نجزم بأن هذه الأنواع العامة الثلاثة من البدائل يتم توليدها فعليًا على الدوام كما أنها تقدم على الأقل أول تقدير تقريبى لمشكلة قرار الموظف . على ضوء هذا لنفترض بأن الموظف سوف يختار إما (١) أن يترك المنظمة أو (٢) أن يبقى فيها وينتج أو (٣) أن يبقى فى المنظمة ولكن لاينتج [A-٣ ، ٢] . وحيث إن القرار المتعلق بإمكانية ترك الموظف للمنظمة قد تم أخذه فى الاعتبار فى الفصل القادم ، فإننا سنركز اهتمامنا فى هذا الجزء من هذا الفصل على القرارات المتعلقة ببقاء الموظف فى المنظمة . وأيًا كان القرار (سواء ما تعلق منه بالإنتاج أو بعدم الإنتاج) فإنه من الممكن أن يؤدى إلى مكافآت من الممكن أن يتم إدراكها من قبل الموظف على أنها نتيجة للسلوك الذى قام به على أنه فى ظل بعض الظروف ، بغض النظر عن أى قرار ، فإن الموظف سوف يربط المكافآت الإيجابية بالسلوك الذى اختاره ، فى حين أنه فى ظل ظروف أخرى فإن العلاقة أو الرابطة سوف تكون أقل قوة بشكل كبير أو سوف يربط مثل هذا السلوك مع النتائج التى لايحبذ حدوثها .

إن الأفراد يدركون على الدوام المكافآت التى يتلقونها بأنها لاترتبط بإنتاجيتهم ، أو أنها تعتمد على عوامل غير إنتاجية ، وبالتالى فإن هذه المكافآت لاترتبط أو أنها ترتبط بصورة سلبية بالسلوك الإنتاجى . فعلى سبيل المثال ، لو أن موظفًا ما يعمل من أجل أن يعيق أو يحد من جهود الإنتاج ، لكى تتلاءم مع الأسلوب أو الطريقة التى تمليها قواعد الجماعة الفردية ، وبالتالى تتم مكافأة الموظف من قبل هذه الجماعة الفرعية (دون أن يترتب على ذلك عقوبة خطيرة من المنظمة) فإن هذا الموظف سيكون محفزاً للعمل من أجل الحد من الإنتاج .

من هذه النتيجة ربما نستنتج أن الرضاء المرتفع ، فى حد ذاته ، ليس مؤشراً جيداً على وجه الخصوص للتنبؤ بالإنتاج العالى كما أنه لايعمل على تسهيل عملية الإنتاج من منطلق السببية . إن الدافع للإنتاج ينبع من حالة السخط أو الاستياء الراهنة والمتوقعة ومن إدراك الصلة المباشرة بين إنتاج الفرد والوضع الجديد للرضاء .

فى هذا الصدد فإننا لم نأخذ فى الاعتبار المدى الذى يمكن فيه للرضاء العالى أن يؤدى إلى تسهيل الإنتاج العالى ، ليس من خلال الفرد الراضى ذاته ولكن من خلال

الأفراد الآخرين فى المنظمة . مثل هذه العلاقة تبدو من حين لآخر غير واضحة فى أدبيات العلاقات الصناعية . من ناحية ثانية فإنه إذا كانت لا توجد علاقة مباشرة بين درجة الرضاء العالية لدى الفرد والدافع للإنتاج ، فإن ذلك غير كافٍ للتدليل على أنَّ درجة الرضاء العالى أو المنخفض قابل للانتشار فى المنظمة . وبدلاً من ذلك فإن النظريات التى تحاول شرح علاقة الرضاء بالإنتاجية يجب أن تحدد الأسباب والكيفية التى يمكن بها لمستوى رضا شخص واحد أن يؤثر على عادات الإنتاجية لشخص آخر .

وعلى الرغم من أهمية موضوع الدوافع فإنه يمكن القول بأن العوامل الخاصة بالعلاقات بين الأشخاص Interpersonal فى مجال العلاقة بين الإنتاجية والرضاء لم تنل إلا حظًا قليلاً جداً من الدراسات التى لم تفرز أكثر من تأمل فى هذه العلاقة . أما فى الوقت الراهن ، فإن البحوث النفسية قد تم توجيهها بصفة رئيسية نحو موضوع «دوافع الإنتاج» بدلاً من توجيهها نحو «الإنتاجية» . وكما سنرى فى الصفحات القادمة من هذا الفصل فإن هناك عوامل اجتماعية مهمة تتعلق بالموضوع الأول ، فى حين أن نظرية الدوافع الحالية لم تأخذ فى الحسبان عامل التفاعل يبين الأشخاص فى الإنتاج المنظم باستثناء عندما يكون هذا التفاعل يؤثر مباشرة على أهداف الفرد المشارك فى الإنتاج .

٤/٣ دوافع الإنتاج :

يثير النموذج العام الذى نقترحه بالنسبة للعلاقة بين الرضاء والإنتاجية بعض الأسئلة الهامة التى تصلح كأساس للبحث . ففى الوقت الذى تكون فيه المكافأة البيئية مستقرة وثابتة نسبيًا على مدى عدة تجارب (من ذلك على سبيل المثال ، الاختيارات التى تتم من قبل أعضاء المنظمة) فإن النقطة الحاسمة فى المشكلة هى الموقف الخاص بالاختيار . لهذا فإن الأسئلة التى نطرحها هنا هى :- ما هى البدائل المدركة من قبل الفرد؟ - وما هو تقييمه لتلك البدائل؟ - ما هى النتائج التى يتوقعها من هذه البدائل؟ إننا سوف نحاول أن نبرهن على أن العوامل التى تؤثر على الدوافع للإنتاج - أو العمل وفقًا لاحتياجات أو متطلبات الهرم التنظيمى تتلاءم طبيعيًا مع نظرية التأثير مثل تلك النظرية التى قمنا بتطويرها .

يؤكد نموذج التأثير على أن الفرد ربما يتأثر بعدد من العوامل هى : **(١)** تغير القيم المرتبطة بالموقف الذى تم فيها السلوك States of affairs بحالات معينة ، **(٢)** تغير النتائج المدركة المترتبة على تنفيذ أحد بدائل العمل **(٣)** تغير مجموعة الأوضاع التى تستثار (سواء أكانت هذه الاستثارة من الممكن أن تتم من خلال تغيير الدلائل والمؤشرات أو من خلال تغيير العلاقات بين الدلائل ومجموعة السلوك المستثارة) [A.٣-٣] . وطبقًا لذلك فإن الدراسات التجريبية لدوافع الفرد المتعلقة بالإنتاج تنحو على الدوام إلى التعرف على **(أ)** العوامل المتعلقة بأهداف الأفراد **(ب)** العوامل المتعلقة بالتوقعات من أية نتائج و **(جـ)** العوامل المتعلقة بمجموعة البدائل المدركة من قبل الفرد لحظة اتخاذ القرار .

من هذا المنطلق فإنا نبدأ بطرح افتراض أساسى يلخص هذه الصيغ الثلاث للتأثير وهذا الافتراض هو :

الدافع للإنتاج [٣,٣٨] هو وظيفة خاصية مجموعة البدائل المستثارة [٣,٣٩] ، والنتائج المدركة للبدائل المستشارة [٣,٤٠] ، وأهداف الفرد [٣,٤١] فيما يتعلق بأى البدائل التى يمكن تقويمها [٣,٤١ ، ٣,٤٠ ، ٣,٣٩ ، ٣,٣٨:٣] .

هذا الافتراض إذا ما تم قبوله باعتباره أساسًا للنظرية التى نطرحها ، فإنه يتوجب علينا فى المقابل أن نتفحص كل عامل من هذه العوامل ثم نبين بعد ذلك ما هى الافتراضات التى يمكن أن نكتشف أن لها علاقة بهذه العوامل .

٣/٤/١ مجموعة البدائل المستثارة :

إن استحثاث أو استدعاء البدائل يعد موضوعًا مهمًا فى الفصل التالى حيث يتم مناقشة القرار المتعلق بالبقاء فى المنظمة أو تركها . وبرغم ذلك ، فإنه يتوجب علينا أن نناقش بإيجاز هذا القرار فى هذه الحالة وعلى وجه الخصوص فإننا نطرح سؤالاً مؤداه :

فى ظل أى الظروف يتم استحثاث أو استثارة قرار ترك المنظمة لدى الفرد ؟

هذا السؤال لم يتم فحصه بالتفصيل فى أدبيات التنظيم . وعلى أية حال فمن

الظاهر أن العامل الوحيد المهم الذى يؤدى إلى استحثاث قرار الفرد على ترك المنظمة هو الوجود الموضوعى لبدائل عمل هامة (Behrend, 1953) . وبصفة عامة فإنه كلما كان التوفر الموضوعى للبدائل الخارجية كبيراً [٣,٤٢] ، كان هناك احتمال أكبر بإمكانية استثارة مثل هذه البدائل [٣,٣٩:٣,٤٢] . على أن الآليات المتضمنة فى عملية تحويل التوافر الموضوعى إلى التوافر المدرك فى الواقع قد تمت مناقشتة بتفصيل أكثر فى الفصل الرابع .

لهذا السبب ، تشكل البيئة مصدراً هاماً للدلالات والإيحاءات للمشارك ، غير أنها ليست بالدلائل الوحيدة : ذلك أن الفرد معرَّض على الأقل لأربعة أنوا ع أخرى من الدلالات والإيحاءات التى تساعد على تحديد ماهية مجموعة بدائل السلوك التى سوف يتم استثارتها . **أولاً** : فى المنظمة المعقدة (خاصة منشآت الأعمال) فإن الفرد بشكل غريب يكون متفتحاً لتقبل الدلالات والإيحاءات من النظام أو الهيكل الهرمى فى المنظمة . هذا التقبل يتضمن كلاً من الدلالات المقصودة التى تندرج تحت اسم (الرقابة) - والدلالات غير المقصودة . **ثانياً** : الدلالات التى تصدر من المهمة ذاتها . **ثالثاً** : هناك عدد من الدلالات الهامة تنشأ من مكافآت العمل المقررة من خلال النظام . ذلك أن أنظمة دفع الأجور لاتؤثر فقط على السلوك فى العمل لكنها أيضاً تقود إلى بدائل مختلفة من السلوك . هذا الوضع مهم بصفة خاصة عندما تكون المهمة بسيطة . **رابعاً** : يتلقى الفرد دلالات من زملائه فى المنظمة . ذلك أن جماعة العمل نفسها تقدم معلومات غالباً ما توحى ببدائل للسلوك .

هذا بدوره ربما يتخذ شكل المحاكاة كما هو الحال عندما يستخدم سخط الآخرين كدلالة من دلالات أو إيحاءات السلوك المستحث .

الممارسات الإشرافية والاستثارة : إن تأثير الممارسات الإشرافية على الأهداف التى يسعى أعضاء المنظمة إلى تحقيقها قد تمت مناقشتها فى الصفحات التالية من هذا الفصل . ذلك أن المشكلة المرتبطة بهذه الممارسات تتمثل فى العلاقة بين الممارسات الإشرافية والمجموعة المستثارة من البدائل . ونظراً لتعدد الأبعاد المرتبطة بالأسلوب الإشرافى فإن هناك بعدين من أبعاد الأسلوب الإشرافى اللذين تم دراستهما

بعمق فى الأدبيات سوف ينالان اهتماماً خاصاً منا فى هذا المجال وهذان البعدان هما : المشاركة فى القرارات ، والإشراف اللصيق .

إن الأساليب الإشرافية من الممكن أن ترتَّب على امتداد خط متصل فى أحد أطراف هذا الخط يتم اتخاذ القرارات من قبل المشرف ثم يبلغ العاملين دون سابق استشارة لهم ، بينما فى الطرف الآخر من الخط يتم اتخاذ القرارات على أساس من المناقشة الصريحة والمتساوية . لهذا فإنه إذا ما تصرف الأفراد ، فى الواقع ، بالطريقة المفترضة فى نموذج الإدارة العلمية (نموذج الآلة) الخاصة بالسلوك الإنسانى فإن التوجيهات المباشرة من المشرفين سوف تحول دون استثارة بدائل أخرى فى حين أن المشاركة سوف تزيد من الاستثارة إلى حد كبير . وفى الواقع فإن ملاحظة النتيجة العكسية من الممكن شرحها من خلال عاملين مختلفين . فمن ناحية هناك عرف ثقافى واسع الانتشار بضرورة الاستقلالية فى اتخاذ القرار والتى جعلت على الأقل من الناحية الشكلية المشاركة فى القرارات شرطاً لقبولها دون الحاجة إلى طرح وفحص المزيد من الخيارات أو البدائل . من الناحية الأخرى ، فإنه عندما تكون المشاركة متاحة ، فإن ذلك يعنى إتاحة المجال لاقتراح بدائل فى وضع يسمح للنظام الهرمى فى المنظمة أن يتحكم (على الأقل جزئياً) فيما يتم استثارته . لهذا فإن (الإدارة بالمشاركة) من الممكن أن ينظر إليها على اعتبار أنها وسيلة لإتاحة المجال للإدارة للمشاركة بشكل أكبر فى اتخاذ القرارات كما أنها تعد فى نفس الوقت وسائل لتوسيع نطاق تأثير الصفوف الدنيا من الموظفين فى المنظمة فى عملية اتخاذ القرار . وفى هذا الصدد ، فإن هذه الإدارة تشبه إلى حد كبير ظاهرة الاختيار المشترك التى تمت مناقشتها من قبل (سيلزنك 1949) .

هاتان العمليتان من المحتمل أن تكونا موجودتين فى أية عملية اتخاذ قرار فى المنظمة . فمن المؤكد أن معظم الدراسات توحى بأنه كلما زاد نطاق المشاركة الملموسة فى اتخاذ القرارات [٣,٤٣] من المستويات الدنيا فى المنظمة تضاءلت ملاحظة فوارق القوة أو السلطة فى المنظمة [٣,٢٦ ,٣:٤٣ ,٣] ، وبالتالى فإن تضاؤل ملاحظة فوارق القوة أو السلطة سوف يقلل من استثارة البدائل المرفوضة من الناحية التنظيمية . هذا الوضع بدوره يوحى بحقيقة قاعدة الاستقلالية كعامل فى اتخاذ القرار . علاوة على

ذلك فإن معظم الباحثين فى موضوع اتخاذ القرارات يحاجون بأن (إذا نجح الخداع) فإن إدراك مشاركة الفرد فى تحديد الهدف تساوى فى كثير من جوانبها المشاركة الحقيقية . وهكذا فإن التأثير الفعلى على قرار معين تم اتخاذه يعد أقل أهمية للفرد من الاعتراف بموقفه التأثيرى فى هذا القرار .

فى نفس الوقت ، فإن الآلية أو العامل الثانى هو أيضًا معقول . ذلك أنه كلما زاد مقدار مشاركة الأفراد الملموسة من المستويات الدنيا زاد مقدار تحكم المنظمة فى استثارة البدائل (٣,٤٤) [٣,٤٣ ,٣:٤٤ ,٣] ومن ثم تقليص استثارة البدائل غير المرغوبة من قبل المنظمة [٣,٤٤ ,٣:٣٩ ,٣] .

هذه النتائج ربما تعتمد إلى حد بعيد على نوع خاص من الثقافة التى تم فيها إجراء معظم الدراسات ، لكن يبدو أنه تم التأكد من صحتها فى عدد من البلدان الغربية (Friedman, 1954, Krulee, 1955 Richmond, 1954) .

من الناحية التجريبية فإن المشاركة فى اتخاذ القرار ترتبط ببعد آخر مهم من أبعاد الإشراف يؤثر على مجموعة البدائل المستثارة ، وإن كانت هذه العلاقة ليست منطقية على نحو تام . إن بإمكاننا أن نميز الإشراف اللصيق والمهتم بدرجة عالية بالتفاصيل من الإشراف الأكثر عمومية (Katz, maccoby, Gurin, and Floor, 1951, katz maccoby, and morse, 1950) .

وعلى افتراض أن المحافظة على صورة الذات ego والمركز الوظيفى مهمة بالنسبة للأفراد ، فإنه كلما زاد الاهتمام بالإشراف التفصيلى زاد عدد البدائل المستثارة التى لاتتسق مع سمات المنظمة . فى نفس الوقت ، فإنه إذا ما كانت التعليمات أو التوجيهات عامة مقارنة بتعقيد المهمة (٣,٤٥) والقدرة الحسابية للفرد (٣,٤٦) بحيث تكون الوسائل المتوافرة لتنفيذ هذه التوجيهات غامضة ، وبالتالى من الممكن أن يترتب على ذلك توجيهات خاطئة بشكل خطير . وهكذا فإن تأثير الإشراف اللصيق سوف يعتمد على درجة تعقيد المهمة . وعلى افتراض أن المهمة المراد تنفيذها سهلة مقارنة بإمكانات الفرد الذى سيؤديها ، فكلما كانت التوجيهات الإشرافية محددة ودقيقة ، كانت عملية استثارة بدائل أو قرارات التصرف التى ليست بذات صلة بواقع المنظمة أو

هدامة كبيرة . من ناحية أخرى فإنه إذا ما افترضنا بأن المهمة معقدة بشكل كبير جداً مقارنة بإمكانات الفرد فإنه يمكن القول بأنه كلما كان الإشراف دقيقًا كان استثارة مثل هذه البدائل أقل تواجداً [٣,٤٦ ، ٣,٤٥ ، ٣,٣١ ,٣,٣٩:٣] .

هذا الافتراض يلقى على الأقل بعض التأييد والدعم فى البحوث التجريبية التى تم إجراؤها من قبل مجموعة جامعة ميتشجان . فلقد وجد كلٌ من كاتز وماكوى ومورس (katz, maccobly, and morse 1950) أنه فى المواقف ذات الصلة بالعمل المكتبى من المحتمل أن ينحو المشرفون الذين يشرفون على وحدات فاعلة من المحتمل أنهم ينحون نحو الإشراف العام أكثر من الإشراف المباشر مقارنة بمشرفى الوحدات الأقل فاعلية . من الجانب الآخر لم يجد كلٌ من كاتز وماكوبى وجوزين وفلور (katz, mac- coby, Gurin and Floor1951) . هذه العلاقة فى قطاعات صيانة خطوط السكة الحديدية . لقد كان التفسير الذى قدموه لهذه العلاقة ، والذى يتسق إلى حد بعيد مع الفرضيات الحالية ، له صلة بخصائص المهمتين وقدرة رئيس قطاع السكة الحديدية على تقديم مساعدة هامة نابعة من معلوماته الفنية (Torrance, 1953; Adams, 1954, Halpin, 1954) .

إن ما تناولناه هنا يمثل الأساليب الرئيسة التى وجد من خلالها أن ممارسات الإشراف ذات علاقة إلى حد كبير بالمجموعة المستثارة . غير أنه من الواضح أنه ربما تكون هناك أبعاد أخرى هامة للأسلوب الإشرافى لم تتم بعد دراستها .

المكافآت والاستثارة : إن السؤال الذى نطرحه هنا هو : ما هو تأثير المكافآت المادية ، إذا كان لها تأثير ، على استثارة البدائل ؟ فعلى الرغم من أن التأثير الرئيسى للتغيير فى المكافآت هو العمل على تغيير توقع الآثار أو النتائج المترتبة على ذلك ، فإنه من المعقول أن نفترض أن هناك أيضًا علاقة ما مع ظاهرة الاستثارة . بناءً على ذلك فإننا نفترض احتمالية أن مجموعة البدائل المستثارة سوف تشتمل على إبداعات ناتجة عن برنامج الحوافز (٣,٤٧) المستخدمة (٣,٣٤ :٣,٤٧) . فالإبداع من المحتمل بدرجة تلى الدرجة الأولى أن يحدث عندما تكون الحوافز مرتبطة مباشرة بالإبداع ، ويحتمل أن يحدث بدرجة تلى الدرجة الأولى فى وجود برنامج حوافز على مستوى كل الشركة ، كما يصبح أقل احتمالية فى ظل نظام مرتبط بإنتاجية الفرد .

إن الحوافز الفردية تستحث جهوداً فردية أكبر ؛ حيث إنها مرتبطة بأنشطة الفرد ، غير أنه إذا لم يتم ربط هذه الحوافز مباشرة بالإبداع فإنها لاتستثير البدائل التى تتطلب أكثر من مجرد تغييرات تنظيمية أو تكنولوجية ثانوية (krulee, 1955) . إن نظام المكافأة يعد مؤشراً على درجة الاهتمام ؛ حيث إنه فى أحد المواقف يحدد الإطار التنظيمى العام وفى موقف آخر يحدد نطاق أو إطار الفرد على نحو ضيق .

إنَّ من المسلم به أنه حتى لو كان هذا الافتراض صحيحاً ، فإن بعض المعلومات عن خاصية تكوين المهمة تعد ضرورية قبل القيام بأية تنبؤ معين حول التأثير المتباين لنوعى المكافأة على الإنتاجية فى منظمة ما . علاوة على ذلك ، فإنه لا يوجد فى الوقت الراهن دليل تجريبى مقنع بالنسبة لهذا الافتراض . لكن وعلى الرغم من هذه التحفظات فإن هذا افتراض معقول ومهم . لقد بينا فى ثنايا هذا الكتاب أن العوامل التى تؤثر على السلوك الإبداعى فى المحيط التنظيمى تعد من بين أهم العوامل لبناء نظرية التنظيم وبصفة خاصة فإننا مهتمون بآليات أو عمليات التحويل mechanisms التى من خلالها يغير أعضاء المنظمة انتباههم من اهتماماتهم المعتادة بشكل كبير إلى البحث عن بدائل جديدة .

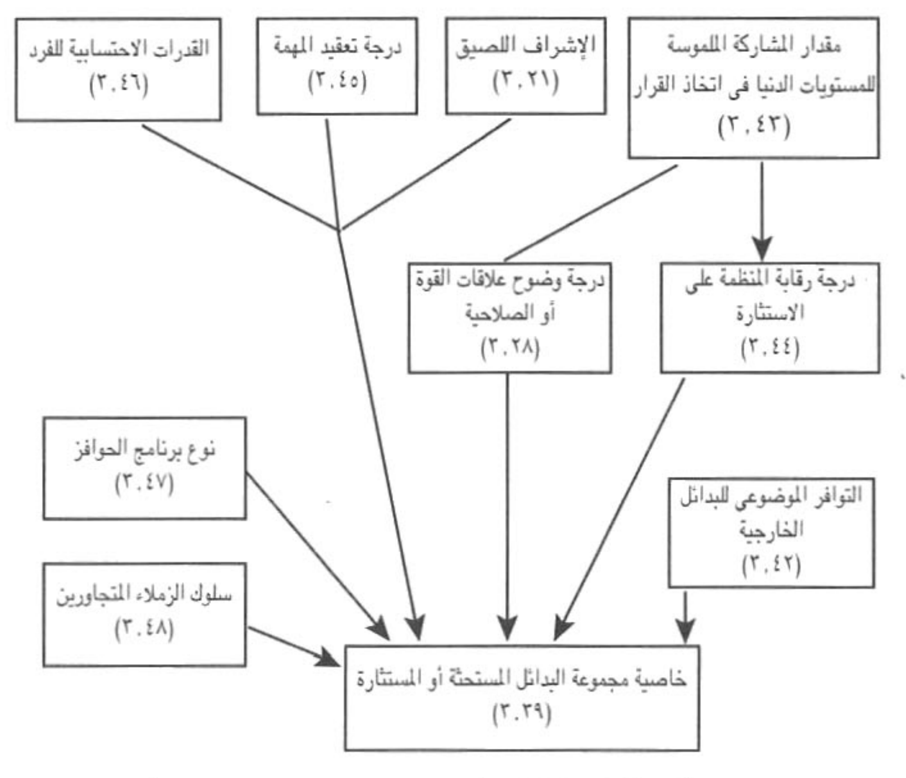
جماعة العمل والاستثارة : وأخيراً فلقد استحدثنا افتراضاً ذا صلة بالإحساس المتنقل فى إطار الجماعة نفسها . فأعضاء الجماعة يقدمون دلائل ومؤشرات (بما فى ذلك المعايير) إلى بعضهم البعض . كذلك فإن هؤلاء الأعضاء أحياناً يستحضرون بدائل للسلوك . لهذا فإنَّ المعايير المتعلقة بتحديد مستويات الإنتاج المستثارة لدى العامل تميل أن تعكس سلوك الأفراد المقربين (٣،٤٨) . الذين يؤدون نفس المهام [٣،٣٩:٣،٤٨] .

لذلك وجد وايت (Wyatt, 1934) أن العاملين فى مصنع تغليف الحلوى يغيرون معدل إنتاجهم بناء على معدل إنتاج زملائهم المجاورين لهم . ففى حالة عاملة واحدة على الأقل ، أدى نقل هذه العاملة من موقع الإنتاج إلى إحداث تغييرات جوهرية فى الإنتاج الكلى للمجموعة (Hewitt and parfit, 1953) . مثل هذه النتائج تضفى مصداقية على ظاهرة الاستثارة . غير أن ما يمكن قوله هنا هو أن تحديد سرعة

الإنتاج يعد أمراً صعباً فى غياب المؤشرات الخارجية . ذلك أنه عندما يكون هنالك مجموعة من العاملين يؤدون أساساً نفس العمل ، فإن زيادة معدل إنتاج العامل المجاور يقدم أفضل المؤشرات المتاحة لإحداث تغيير جوهرى فى الإنتاج الكلى للمجموعة .

وعلى أية حال فإن هذه النتائج تترك بعض المشكلات المعلقة . فعلى سبيل المثال فإنه إذا ما كانت (أ) تمثل بيئة (ب) كبيئة مجاورة . فإن الأمر صحيح بنفس القدر فى أن (ب) تمثل بيئة (أ) . فعلى سبيل المثال فإنه إذا ما كان إنتاج الفرد العامل يميل نحو متوسط معدل إنتاجه ونحو معدل إنتاج العاملين الآخرين المجاورين ، وإذا ما كان عدد من العاملين يعملون فى شكل دائرة ، فإن مجمل إنتاج الجماعة سوف يكون مستقلاً عن التنظيم الذى اتبعوه . على أنه إذا ما تم استخدام تنظيم آخر للإنتاج ، وأن المراكز الوظيفية ترتب بطريقة نظامية ، فإن إجمالى الإنتاج سوف يعتمد على تعيين الأفراد فى مراكز فى النظام . وفى كلتا الحالتين ، أياً كان الأمر ، فإن أعضاء الجماعة سوف يتجهون نحو التساوى والتماثل فى الإنتاج على المدى الطويل . وحيث إن البيانات التجريبية المتاحة لم تميز بوضوح بين تأثيرات تغيير أوضاع تنظيم العاملين على المدى البعيد والقصير فإنه من غير المؤكد أن نموذجاً مثل هذا يتلاءم مع العلاقات الفعلية . وبصفة خاصة ، فإن من المحتمل أن هناك عوامل أخرى تميز بين الإنتاج العالى والمنخفض - هذه العوامل من المحتمل أنها تتضمن الفروق الشخصية ، وذلك فيما يتعلق بقابليتها للتأثر بالآخرين .

لقد تم بيان الفرضيات المتعلق بمجموعة البدائل المستثارة فى رسم بيانى فى الشكل رقم (٣-٦) . وبصفة عامة فإن هذه البدائل بسيطة ولم تدعم بدليل لايقبل الجدل . وأياً كان الأمر فإن هناك بعض الأدلة التى تدعم فعلياً كل الافتراضات التى تم عرضها هنا وهذه الأدلة من الممكن أن تؤخذ على أساس أنها تمثل على الأقل البداية الواضحة لنظرية دوافع العاملين والتى تتضمن ظاهرة الاستثارة .



شكل (٣-٦) العوامل المؤثرة على مجموعة البدائل المستحثة .

٣-٤-٢ الآثار المدركة للبدائل المستثارة :

عندما يتم استثارة مجموعة من بدائل التصرف أو السلوك ، فإنه يتم فى نفس الوقت استثارة شبكة من النتائج والتقييمات ، وتبعًا لذلك فإن الروابط التى تصل ما بين الخيارات الممكنة والنتائج المحتملة تكون ممتدة وواسعة (A-٣، ٤). إن الرقابة على إدراك النتائج تعد أحد الأنواع الهامة للتأثير ، كما أن العمليات التى من خلالها يشكل الأفراد توقعاتهم عن نتائج تصرف ما تعد محور المناقشة الحالية .

عامل البيئة :

لقد أخذنا فى الاعتبار ثلاثة أنواع رئيسية من المعلومات المستخدمة فى تشكيل التوقعات المتعلقة بالنتائج المترتبة على سلوك ما . **أولى هذه** المعلومات تتعلق بالوضع الخارجى للبيئة (خاصة على اعتبار أنها مصدر هام للبدائل) ، وذلك لأهميته . **النوع الثانى** : الضغوط الصادرة من الجماعات الفرعية فى المنظمة حيث تعد عاملاً هامًا بالنسبة لتوقعات الفرد من الآثار المترتبة على الإنتاج . **النوع الثالث** : نظام المكافآت المحدد من قبل المنظمة والذى يحدد فئة مهمة من النتائج المترتبة على خيارات الإنتاج .

ففيما يتعلق بتأثير البيئة على النتائج المدركة يمكننا أن نطرح فرضية واضحة وإن كانت منسية على الدوام وهذه الفرضية هى : كلما زاد عدد البدائل المدركة للمشاركة (٣,٤٩) المتاحة فى البيئة الخارجية ، تناقصت أهمية النتائج المرتبطة بالفوارق فى التطابق مع مطالب أو احتياجات المنظمة (٣,٤٩:٣,٤٠) . هذه الفرضية من الممكن أن تستخدم لشرح ظاهرة الإنتاج ولتفسير الفرضيات الأخرى ذات العلاقة . (Goode and Flower, 1949; Stone, 1952a) فعلى سبيل المثال هناك علاقة واضحة بين الموقف العام للتوظيف والدرجة المتاحة للبدائل . هذا يعنى أنه كلما كان عدد العاطلين عن العمل كبيرًا (٣,٥٠) ، كان عدد البدائل المدركة للمشاركة محدودًا [٣,٤٩:٣,٥٠] .

خصائص الفرد :

تعد عدد البدائل المدركة وظيفة لخصائص الفرد . وحيث إن هذه الخصائص سوف تناقش فى الفصل القادم فإننا لن نقوم باستعراضها هنا . غير أنه على سبيل المثال يمكننا أن نلاحظ أن سهولة التحول المتوقعة إلى منظمات أخرى هى نتاج عدد كبير من العوامل مثل درجة معرفة المنظمات الأخرى للفرد ودرجة معرفة الفرد للمنظمات الأخرى ، وميل واستعداد وتفضيل الفرد للبحث عن بدائل خارجية ودرجة تخصص الفرد .

ونظرًا لأن البيئة الخارجية تتغير ببطء نسبيًا فإن تأثيرها على إدراك الآثار أو النتائج المترتبة على ذلك لم تعط الاهتمام الذى تستحقه . وكما أشار بيهرند (١٩٥٣) Behrend فإنه من السهل أن نبالغ فى التوكيد على العوامل المؤسساتية فى الدراسات

المتعلقة بالإنتاجية ونغفل التأثيرات العائدة إلى سوق العمل الخارجي . إننا نفترض أن ظروف السوق مهمة جداً ليس فقط من أجل توحيد (أو عدم توحيد) قوة العمل ولكن أيضًا من أجل درجات الإشراف ، وربما أكثر أهمية من أجل موظفي الإدارة العليا .

ضغوط المجموعة :

يعد موضوع ضغوط المجموعات الفرعية أو المجموعات الموجودة خارج المنظمة من أكثر العوامل التي يشار إليها على الدوام باعتبارها من أكثر العوامل تأثيراً في القرارات المتعلقة بالإنتاجية . ذلك أن الوضع هنا يختلف عن المنظمات التي يتم افتراضها من قبل نموذج الإدارة العلمية «نموذج الآلة» الخاص بالسلوك ، حيث إن الموظفين يتلقون الدعم المادي والعاطفي من مجموعات غير الشخصيات الرسمية ذات السلطة أو الصلاحيات في المنظمة . أما فيما يتعلق بالآثار الهامة المترتبة على تصرفاتهم ، فإنه يتم التحكم فيها ومراقبتها من قبل المجموعات الفرعية داخل المنظمة أو المجموعات الموجودة خارج المنظمة . فعلى سبيل المثال تضع أسرة الفرد محددات وضوابط لسلوكه في المنظمة (Hoppock, 1935) . على أن الطبيعة الدقيقة لهذه المحددات تتطلب المزيد من البحث ، وإن كان وجود هذه المحددات ثابتًا إلى حد كبير . بالمماثل ، وعلى نفس المنوال ، فإن تأثير مجموعة العمل الصغيرة على دافعية الأفراد هي محل اعتراف وتقدير بصفة عامة كما أنها موثقة جداً بشكل معقول .

إن النتائج المدركة لآثار البدائل تمثل(جزئيًا) إحدى وظائف قوة ضغوط المجموعة (٣,٥١) واتجاه ضغوط المجموعة (٣,٥٢) تنبع من المجموعات الفرعية والمجموعات الموجودة خارج المنظمة [٣,٥٢ ، ٣,٥١:٣٤٠] . على أننا سوف نعود في وقت لاحق إلى مناقشة العوامل التي تؤثر على توجيه ضغوط المجموعة . أما الآن فإننا سوف نركز على العوامل المرتبطة بقوة مثل هذه الضغوط على الفرد المشارك والمتمثلة فيما يلي :

أولاً : أن هناك آلية للاندماج مع المجموعة . هذا يعني أنه كلما كان الاندماج والتوحد Identification مع المجموعة قويًا (٣,٥٣) كانت ضغوط الجماعة أكبر .

ثانيًا : تزداد ضغوط المجموعة كلما ازداد اتساق رأي المجموعة (٣,٥٤) ، حتى في

غياب أو عدم وجود الاندماج الإيجابى ، من ناحية أخرى فإن ازدياد اتساق رأى المجموعة يؤدى إلى تقليص احتمالية أن الفرد سوف يتلقى توجيهات متعارضة من المجموعة [٣,٥١:٣,٥٣] .

ثالثًا : تزداد قوة ضغوط المجموعة كلما ازداد معدل تحكم المجموعة فى البيئة (٣,٥٥) ، التى يعملون بها [٣,٥١:٣,٥٥] . فالمجموعة التى تتحكم فى جزء كبير من البيئة بالنسبة للفرد تمارس مزيداً من الضغط عليه أكثر مما تستطيعه المجموعة التى تتحكم فقط فى جزء صغير من البيئة .

هذه العوامل التى تؤثر على اندماج وتوحد الفرد مع المجموعة قد تمت مناقشتها فى الصفحات التالية . أما فيما يتعلق بتجانس وتطابق رأى المجموعة ، فإن بإمكاننا أن نحدد آليتين رئيسيتين تؤثر على هذا التجانس . فالاتصال بين أعضاء المجموعة سوف يقود إلى آراء مشتركة ، أى أنه كلما زاد التفاعل داخل المجموعة (٥٦ .٣) ازداد تجانس الرأى داخل نطاق المجموعة [٣,٥٤:٣,٥٦] . فى نفس الوقت فإن تأثير أى مقدار من الاتصال داخل المجموعة هو وظيفة أو نتيجة للدرجة التى يشعر فيها أعضاء المجموعة بالحاجة إلى البقاء داخل المجموعة . وهكذا فإنه كلما ازداد تلاحم المجموعة (٣,٥٧) ازداد تجانس وتوحد وتطابق رأيها بشكل أكبر [٣,٥٤:٣,٥٧] .

هذا النظام الفرعى للمتغيرات الذى يؤثر على تجانس رأى المجموعة يرتبط ارتباطًا قويًا بنماذج سلوك المجموعات الصغيرة لكل من فيستنجر Festinger ، وساشتر Shachter وباك (١٩٥٠) Back وهومانس Homans (١٩٥٠) . ;Simon, (1925a Simon and Guezkow, 1955a, 1955 . إن بإمكاننا أن نحدد افتراضين رئيسيين فى نطاق هذا النظام الفرعى .

الافتراض الأول هو : أن التفاعل بين أعضاء المجموعة يزداد كلما ازداد تلاحم المجموعة [٣,٥٦:٣,٥٧] .

الافتراض الثانى : يؤدى زيادة التجانس أو التطابق فى رأى المجموعة إلى زيادة التلاحم فى المجموعة [٣,٥٤:٣,٥٧] . وهذا معناه أن اندماج أو توحد أعضاء

المجموعة ليس هو العامل الذى يؤثر على أهداف الأفراد الذين يندمجون فيها ، بل إن اندماج الآخرين فى نطاق المجموعات يؤثر على قوة ضغوط المجموعة على الفرد .

إن هناك أبحاث قليلة متعلقة بتأثير مدى تحكم المجموعة على البيئة إلا أنه يمكن طرح افتراضين معقولين على الأقل لهما صلة بهذا الموضوع .

فنفترض أن المجموعات تختلف فيما بينها من حيث المكانة الاجتماعية ، حيث توجد مجموعات لا تتمتع إلا بقسط محدود جداً من القوة والنفوذ مقارنة بتلك الجماعات التى تمتلك قدراً كبيراً من كليهما . لهذا فإن تحكم أى مجموعة على البيئة يعتمد على مقدار التنافس بين أعضاء المجموعة (٣,٥٨) لإحراز مثل هذا التحكم والسيطرة . وبناء على ذلك يمكن أن نفترض أنه كلما قل التنافس بين أعضاء المجموعة زادت ممارسة التحكم على البيئة من قبل مجموعة معينة [٣,٥٥:٣,٥٨] . إن مركز قوة الأسرة مقابل قوة الطفل الرضيع أو قوة الحزب الشيوعى مقابل قوة عضو الحزب تميل إلى أن تعتمد بدرجة قوية على هذه الآلية من أجل زيادة قوة ضغوط المجموعة .

كذلك فإن تلاحم المجموعة يرتبط بشكل إيجابى بمعدل التحكم أو الرقابة الممارسة من قبل المجموعة [٣,٥٥:٣,٥٧] . لهذا فإنه كلما ازداد تلاحم المجموعة ازداد استعداد أعضائها لفرض مطالب المجموعة على الفرد . ذلك أن تلاحم الجماعة يحد من تنافس الأعضاء الذى بدونه يضعف تحكم المجموعة فى العضو .

وعلى الرغم من أن فعالية ضغوط المجموعة من أجل تحقيق الاتساق والتطابق يعتمد بشكل جوهرى على المتغيرات التى تم تحديدها سلفًا ، فإن اتجاه الضغط لايعتمد على هذا المتغيرات . ومن أجل توضيح هذه النقطة نناقش فيما يلى العوامل التى تؤثر على اتجاه ضغوط المجموعة (انظر صفحة ١٧٠-١٧٨) .

المكافآت التنظيمية : إن واقع البيئة ، وأنشطة المجموعات التنظيمية الفرعية ، والمجموعات الموجودة خارج المنظمة لايتم التحكم فيها إلا جزئيًا من قبل المنظمة .ومع ذلك فإن التأثير الذى تمارسه هذه الأطراف على النتائج المدركة كبير جداً . وكنتيجة لذلك فإن دارسى السلوك التنظيمى الأمريكيين فى الوقت الراهن يميلون إلى استبعاد برامج مكافآت الإدارة بجعلها فى المرتبة الثانية ؛ وذلك من أجل تمحيص بعض

العوامل الأخرى التى قمنا بمناقشتها . وعلى أية حال فإن نموذج الإنسان الذى لايعطى مكانة بارزة للحوافز المادية يعتبر بالنسبة لمعظم الناس نموذجًا سيئًا .

لهذا السبب فإننا نقدم هنا عدداً من الافتراضات المتعلقة بالمكافآت التنظيمية . وبصفة خاصة فإننا مهتمون بالنتائج المتوقعة من جراء اتخاذ قرار خاص بالحد من الإنتاج (أو زيادة الإنتاج) . لهذا فإنه كلما كان اعتماد الترقية التنظيمية على الأداء كبيرًا (٣,٥٩) كانت النتائج المدركة لزيادة الإنتاجية أكثر تفضيلاً [٣,٥٩:٣,٤٠] . فالمنظمة التى لديها برنامج للترقية معد أساسًا لمكافأة الأقدمية سوف تكون أقل إنتاجية مقارنة بتلك التى تربط الترقية ببعض مؤشرات الإنتاج (Stone, 1952a) . بالمماثل فإننا نتنبأ بميزة إنتاجية بالنسبة لتلك الشركات أو المنشآت التى يتم ترقية أفرادها على أساس الإنتاجية مقابل تلك الشركات التى ترقى أفرادها على أساس العلاقات الأسرية ، أو الروابط السياسية الداخلية أو الصداقات الدراسية القديمة .

وعلى الرغم من أن أنظمة الترقية تبدو وكأن لها بعض النتائج التى تمت الإشارة إليها سلفًا ، فإن لها نتائج أخرى أيضًا ، خاصة فيما يتعلق بالعلاقات المتبادلة بين الأفراد . هذه الأنظمة ، فى ظل بعض الظروف ، سوف تعزز إنجاز الأهداف التنظيمية ولكن فى ظل ظروف أخرى فإن ذلك لن يحدث . فعلى سبيل المثال فإن تأثير برنامج الترقية على تلاحم المجموعة الفرعية سوف يكون مثمرًا أو هدامًا وذلك حسب إسهام المجموعة الفرعية فى تحقيق أهداف المنظمة . ذلك أن بعض المجموعات الفرعية لاتساند المنظمة بشكل ثابت .

وأيًا كان الحال ، فإن الافتراض الذى طرحناه سلفًا يحتاج على الأقل إلى كلمة تنبيه واحدة . فلو افترضنا أن منظمةً ما أوجدت نظامًا للترقية يجعل الترقى إلى المراتب العليا معتمداً على :

(أ) عدد الوحدات المنتجة (ب) جودة الوحدات المنتجة (جـ) القدرة الإشرافية الواعدة (د) الدقة فى مراعاة المواعيد . فإنه بالنسبة للموظف فإن معيار الأداء له خاصتان رئيسيتان :

الخاصية الأولى : تتمثل فى أن الأوزان المعينة للعوامل المتعددة ليست محددة .

الخاصية الثانية : أن هذه المعايير لم توضح كيفية قياس بعض العوامل . ونتيجة لذلك فإن المعايير لا تقدم إلا معلومات شحيحة بخصوص النتائج المترتبة على سلوك محدد ، حيث لا توجد هناك صلة مقننة بين سلوك معين والدرجة التى يتم الحصول عليها من المعيار . لهذا يمكن القول ؛ بأنه كلما كانت فعالية المعايير المستخدمة فى قرارات الترقية شخصية بدرجة كبيرة (٣,٦٠) كان تأثير نظام الترقية على النتائج المدركة كبيراً (K.Davis, 1953, Denerley 1957) [٣,٦٠ ، ٣,٥٩ :٣,٤٠] .

إننا ينبغى أن نأخذ فى الاعتبار أن هذا الافتراض يشير إلى معايير الأداء المدركة وليس إلى مجرد معايير أداء محددة . ونظراً لأن الموظفين شكاكون وساخرون بدرجة كبيرة فيما يتعلق بمعاير الأداء المعلنة ، فإن العوامل التى تؤثر على الفعالية الشخصية لمعايير الأداء تعتبر مجالاً مهمًا بالنسبة للأبحاث المستقبلية . بعض توجهات هذه الأبحاث التى تم إجراؤها سوف تتم الإشارة إليها فى الصفحات التالية .

إن أنظمة الترقية تمثل فقط جانبًا واحداً من برامج الحوافز التنظيمية . إذ إن من بين أهم العوامل الأخرى المرتبطة بالحوافز نظام الأجور والرواتب (بما فى ذلك المزايا الوظيفية الإضافية) . إننا لن نناقش البرامج المتعددة للأجور التى تم تصميمها ووضعها . ذلك أن التفاصيل المتعلقة بأنظمة الحوافز من الممكن أن تتواجد فى أى مرجع من المراجع المعيارية المتعددة . (Britton; 1953, Dickinson; 1937, Louden, 1944, Lytle, 1942) . إن غرضنا هنا هو أن نعالج الفئات العامة لأنظمة الحوافز على أساس بعض الخصائص البسيطة المتعلقة بإدراك الفرد الموظف لنتائج تصرفه . إن أحد البدائل الرئيسية هو إيجاد نظام للمكافأة قائم على أساس الأجور المحددة حسب الساعات أو العمل الأسبوعى أو السنوى بحيث يكون مستقلاً عن الإنتاجية . كذلك فإن هناك أيضًا أنظمة تعتمد فيها المكافأة أو الأجر على كمية إنتاج الفرد أو المجموعة . وأخيراً فإن الدمج بين الأنواع المختلفة من أنظمة الحوافز يعد أمراً شائعًا فى المنظمات .

إننا يمكن أن نفترض أنه كلما زاد اعتماد المكافأة المادية على الأداء (٣,٦١) ؛ زادت النتائج المدركة الناجمة عن اتخاذ القرار بزيادة الإنتاجية أكثر تفضيلاً

[٣،٦١:٤٠،٣] . وبصفة عامة فإن إدخال أو استخدام نظامًا للحوافز يؤدى إلى زيادة الإنتاجية مقابل نظام الساعات المحدد أو الأجر اليومى ، وكذلك إدخال نظام الأجر المتساوى ليحل محل نظام الحوافز السابق يؤدى إلى تقليص الإنتاجية (Wyatt, 1934, Feldman, Viteles, 1953) إن عقد التوظيف القائم على أساس التساوى فى الأجور عادة ما يعتبر وسيلة للتحكم فى نوع الأنشطة المؤداة وليس مستوى الأداء الذى يؤديه الأفراد . إن بإمكاننا أيضًا أن نجزم هنا بأنه كلما كان الدور العملى لمعايير الأداء قائم على الناحية الشخصية بدرجة كبيرة كان تأثير نظام المكافآت المادية النقدية على النتائج المدركة للسلوك كبيرة [٣،٦٢:٤٠،٣] (Marriot, 1951, Byrt, 1954) . وهكذا فإن أنظمة الحوافز الفردية لها تأثير مباشر وكبير على دوافع الفرد لكى ينتج بالمقارنة بأنظمة الحوافز الجماعية . وكما هو الحال فى أنظمة الترقية فإنه يتوجب علينا أن نفسر هذا الجزم بشىء من الحذر ؛ حيث إن التأثيرات الثانوية التى تتم من خلال ضغط المجموعة أو الاحتياجات الخاصة بتلاحم المجموعة لم يتم فهمها بشكل كامل . (Iearer, 1955)

فى هذه الطروحات أو الفرضيات افترضنا وجود رغبة أو ميل لدى المشاركين أو الموظفين للتحرك لتقلد المناصب العليا فى المنظمة ، وبالتالى زيادة المكافأة المادية النقدية المترتبة على هذه الحركة أو الترقية . هذا الافتراض أو الطرح معقول فى مجمله شريطة أن ندرك أن المكافأة لها أهمية مختلفة بالنسبة لأناس مختلفين . هذه النقطة تمت معالجتها فى الجزء التالى . كذلك فإنه بإمكاننا أن نشير إلى أنه يوجد فى منظمة العمل المعتادة اختلاف بين أنواع الموظفين الذين يتعلق بهم نظام الترقى وبين أولئك الذين لايمت لهم هذا النظام بصلة إلى حد بعيد . فعلى سبيل المثال بالنسبة لأغلبية الموظفين الحرفيين أو العمال Blue-collar ، فى معظم المنظمات ، فإن المكافآت من خلال الترقية غير موجودة تقريبًا .

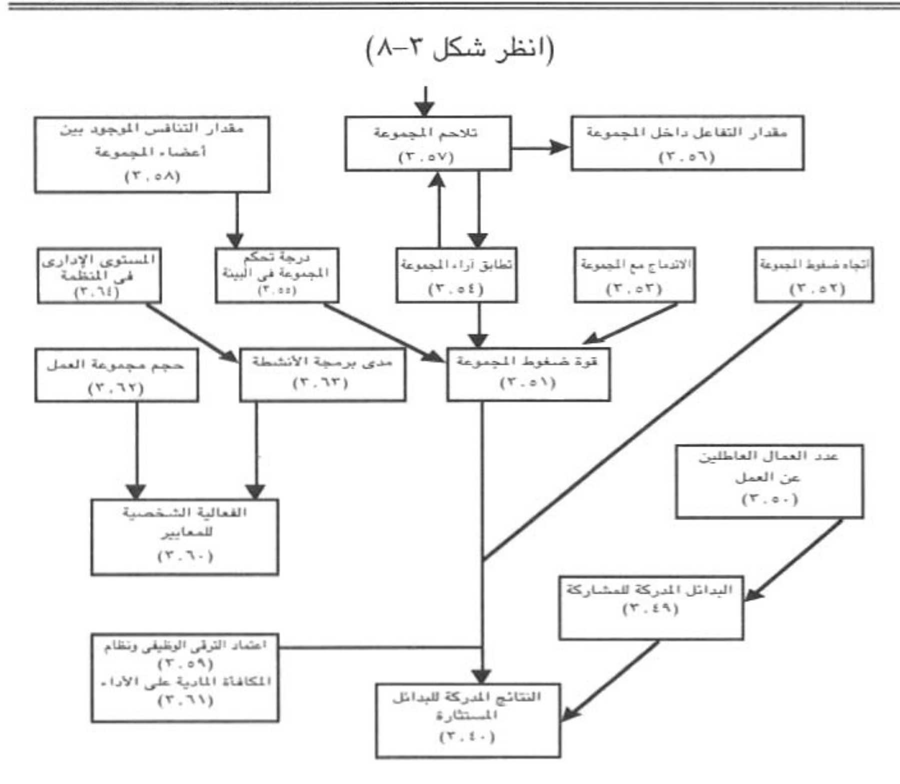
فاعلية المعايير : من خلال مناقشتنا لآثار نظام الترقية ونظام الأجور والرواتب على الدوافع أولينا الأهمية الكبرى فعالية المعايير الشخصية للأداء . إن أهمية هذا العامل تعزى فى بعض الأحيان للحاجة إلى الإحساس بالاتجاه ، وذلك دون الحاجة إلى تحديد الأسباب التى تدفع إلى اتباع اتجاه معين دون الآخر (Friedman, 1954, krulee,

1955) . فمعظم العاملين المشاركين فى المنظمة من المحتمل أنهم يرغبون فى تقييم نجاح سلوكهم وأن معايير النجاح تعمل بدون شك على تعزيز التعلم والرضاء (Thornkike, 1927, Elwell and Grundley, 1983, Bilodeau, 1954, Payne and Hauty, 1955, Viteles, 1955) . على أنه لايوجد هناك أى شىء خاص ومقدس بخصوص معايير الإنتاجية ، حيث إن المعايير الأخرى من الممكن ، بل وغالبًا ، يتم استخدامها فى مواقف الإنتاج . بناءً على ذلك فإن فعالية أية معيار دقيق للأداء تعتمد على الآليات التى تدفع إلى قبول هذا المعيار على حساب البدائل الأخرى (على سبيل المثال ، نظام المكافآت القائم على المعايير) . بالمقابل فإن فعالية نظام المكافآت القائم على معايير معينة للأداء يعتمد على درجة دقة و(ذاتية) المعيار .

إن هناك العديد من الافتراضات التى من الممكن أن تقدم على اعتبار أنها عوامل تؤثر على فاعلية الأداء . أول هذه العوامل ببساطة هو حجم مجموعة العمل (٦٢ .٣) . فنحن نتوقع أن برامج التحفيز سوف تنجح بشكل أفضل مع المجموعات الصغيرة أكثر من المجموعات الكبيرة (٣,٦٢:٣,٦٠) . كذلك فإنه كلما كانت الأنشطة مبرمجة إلى حد كبير (٣,٦٣) كان من المحتمل بدرجة كبيرة أن تكون معايير الأداء شخصية بشكل أكبر (٣,٦٣:٣,٦٠) .

على أننا إذا ما أضفنا إلى ما سبق الفرضية التى تقول بأنه كلما كان المستوى الإدارى فى المنظمة عاليًا (٣,٦٤) ، كانت برمجة الأنشطة أقل تواجداً (٣,٦٤:٣,٦٣) فإن بإمكاننا أن نتوقع أن برامج الحوافز سوف تعمل بشكل أفضل فى المستويات الإدارية الدنيا أكثر منها فى المستويات العليا فى المنظمة .

ويوضح الشكل ٣-٧ العلاقات التى ناقشناها فى هذا الجزء من الفصل . وكما هو الحال فى العلاقات التى تم تصويرها وتوضيحها فى الشكل رقم ٣-٦ ، فإن هذه المجموعة من الفرضيات هى فى حقيقة الأمر أكثر تعقيداً من مجموعة الفرضيات الداخلة فى نطاق نظرية السلوك البشرى التى تم عرضها فى الفصل الثانى .



٣–٧ العوامل المؤثرة على النتائج المدركة للبدائل المستثارة

٣–٤–٣ الأهداف الفردية :

ركزت المناقشة فى الجزئين السابقين على عناصر التفكير أو الإدارك المتعلق بموقف الإنتاج . لهذا فإننا فى هذا القسم من الفصل الحالى سنركز على الأهداف الفردية وبصفة خاصة على ظاهرة الاندماج أو التوحد . فالبشر ، مقارنة بالآلات ، يقيمون مواقفهم الذاتية على أساس من قيم الآخرين وبالتالى يصلون إلى قبول أهداف الآخرين وكأنما هى أهدافهم . إضافة إلى ذلك فإن أعضاء منظمة ما ينضمون للعمل فيها ولديهم تفضيلات سابقة محددة ، إذا أحببت أن نسمى هذه التفضيلات – تفضيلات شخصية – والتى على أساسها يتخذون قراراتهم عندما ينضمون إلى

المنظمة . وهكذا فإن أهداف الفرد ليست أشياء (مسلماً بها) بالنسبة للمنظمة ، بل إنه من الممكن أن تتباين هذه الأهداف من خلال إجراءات التوظيف والممارسات التنظيمية .

إن هناك أربع صيغ تعد بمثابة أهداف رئيسة متاحة للاندماج وهذه الصيغ هى : (١) منظمات خارجية بالنسبة للمنظمة الأساسية (على سبيل المثال ، الاندماج التنظيمى مع منظمات خارجية)؛ (٢) المنظمة الأساسية ذاتها (الاندماج التنظيمى) ، (٣) أنشطة العمل المتضمنة فى الوظيفة (الاندماج المتعلق بالمهام) (٤) الجماعات الفرعية فى إطار المنظمة الأساسية (الاندماج مع الجماعة الفرعية) (٣,٥-A) . إن بعض الظواهر التى نعزوها على الأقل جزئيًا إلى التأثيرات العقلية أو الإدراكية والمعلوماتية من الممكن أن تفسر أيضاً على أساس تأثيرها على الاندماج . علاوة على ذلك فإن النوع الأخير من التفسير يفضل بشكل عام من قبل الدارسين المهتمين بدوافع العمال .

وعلى أية حال فإننا عندما نطرح افتراضاً يتعلق بالاندماج خارج المنظمة ، فإننا لانستطيع أن نستخلص منه استنتاجات متعلقة بالدافعية للإنتاج إلا بعد أن نتعرف على العوامل التى تؤثر على إدراك أهداف الجماعة . بعض هذه العوامل تمت الإشارة إليها لاحقًا فى هذا الفصل .

بناء على ما سبق يمكننا أن نفترض أنه كلما كان اندماج الفرد مع المجموعة قوياً ، كان من المحتمل بدرجة أكبر أن تتطابق أهدافه مع إدراكه لقواعد المجموعة [٣,٤١:٣,٥٣] . هذا الافتراض الأساسى تم تدعيمه بقوة من خلال نتائج عدة دراسات . ذلك أن هذا الافتراض يوجه اهتمامنا نحو العوامل التى تؤثر على قوة الاندماج فى الأربعة اتجاهات التى أوردناها سلفًا ، وبناء على ذلك فإننا نقترح هـ ، خمسة فروض أساسية هى :

١ – كلما كانت المكانة المدركة للمجموعة كبيرة (٣,٥٦) كانت نزعة الفرد إلى الاندماج مع المجموعة قوية [٣,٥٣:٣,٦٥]؛ والعكس بالعكس [٣,٦٥:٣,٥٣] .

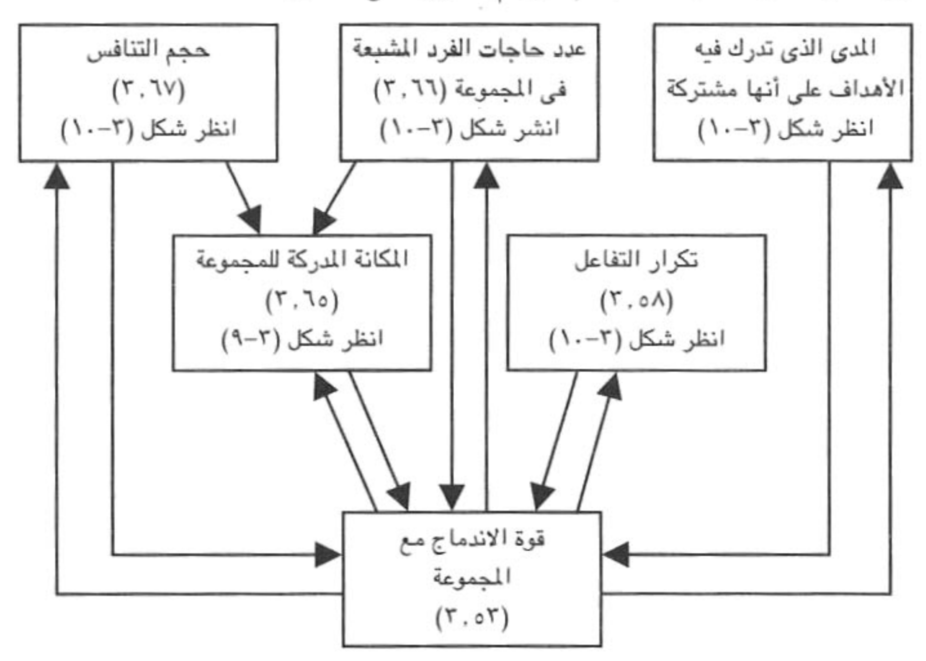
٢ – كلما كانت الدرجة التى تدرك بها الأهداف على أنها مشتركة بين المجموعة ، كانت نزعة الفرد للاندماج مع المجموعة قوية (٣,٥٣:٣,٨) والعكس بالعكس (٣,٨:٣,٥٣) .

٣ – كلما كان التفاعل بين الفرد وأعضاء المجموعة دائم الحدوث ، كانت نزعة الفرد للاندماج مع الجماعة قوية [٣,٥٦:٣,٥٣]؛ والعكس بالعكس [٣,٥٣:٣,٥٦] .

٤ – كلما كانت حاجات الأفراد مشبعة فى المجموعة بدرجة كبيرة (٣,٦٦) ، كانت نزعة الفرد للتوحد والاندماج مع المجموعة كبيرة [٣,٦:٣,٥٣] والعكس بالعكس .

٥ – كلما كان حجم التنافس محدوداً (٣,٦٧) بين أعضاء الجماعة والفرد ، كانت نزعة الفرد للاندماج مع المجموعة قوية [٣,٦٧:٣,٥٣] ؛ والعكس بالعكس [٣,٦٧:٣,٥٣] .

هذه الافتراضات بالإضافة إلى افتراضين آخرين تربط التفاعل بالمشاركة بالنسبة للأهداف المدركة [٣,٨:٣,٥٦] كما تربط التفاعل بعدد من الحاجات المشعبة داخل المجموعة [٣,٦٦:٣,٥٦] ، تكوّن الإطار الأساسى الذى يمكن فى نطاقة تطوير مزيد من الافتراضات المحددة . هذا الإطار تم تصويره فى الشكل ٣–٨ .



شكل (٣–٨) العوامل الرئيسة المؤثرة على اندماج المجموعة

بناء على هذه الافتراضات فإن أهمية دوائر Loops التغذية المرتدة فى النظام يجب أن تكون واضحة من خلال عبارات (العكس بالعكس) الواردة فى هذه الافتراضات ومن الرسم الموجود فى الشكل ٣-٨ .

إننا لم نشر إلى كل الدوائر الممكنة للتغذية المرتدة فى النظام ولكن أشرنا إلى عدد محدود منها وذلك من أجل اقتراح بعض الخصائص الديناميكية لظاهرة الاندماج . إن التفاعلات المكثفة بين متغيرات مثل التفاعل والتفضيلات والإدراكات تمت دراستها وسبر أغوارها بدرجات مختلفة من الدقة فى مجالات السلوك الإنسانى . من بين هذه التفاعلات وربما أكثرها ملاحظة هو ما يحدث فى المجموعة الصغيرة والسلوك المتعلق بقرار التصويت أو الاقترا ع . إن الأمر ليس مدهشاً بدرجة كبيرة إذا ما علمنا أن نفس الآليات الموجودة فى هذه التفاعلات يبدو أنها تؤثر على الدوافع التنظيمية .

ومن أجل التيسير فى عرض الافتراضات المتعلقة باندماج المجموعة فإننا نميز العبارات العامة المتصلة بالعلاقات عن تلك العبارات المتعلقة بتنبؤ محدد . فالافتراضات العامة تعد مستقلة عن المجموعة المحددة أو المجموعة الداخلة فى عملية الاندماج أما بالنسبة للتنبؤ فإنه يشير إلى مواقف تجريبية محددة . هذا التميز بين هذين النوعين من الافتراضات متضمنة فى ثنايا الكتاب ، غير أن هذا التمييز يحتاج هنا إلى اظهاره بشكل واضح وذلك نظراً لوجود العديد من المجموعات المختلفة ذات العلاقة بقرارات الإنتاجية . ونظراً لهذا التنوع فى المجموعات فإنه من السهل تقديم الافتراضات النظرية العامة أولاً على أن يتم فيما بعد استعراض الفرضيات المحددة بالنسبة لمجموعات مختلفة والدليل الذى يدعم هذه الفرضيات .

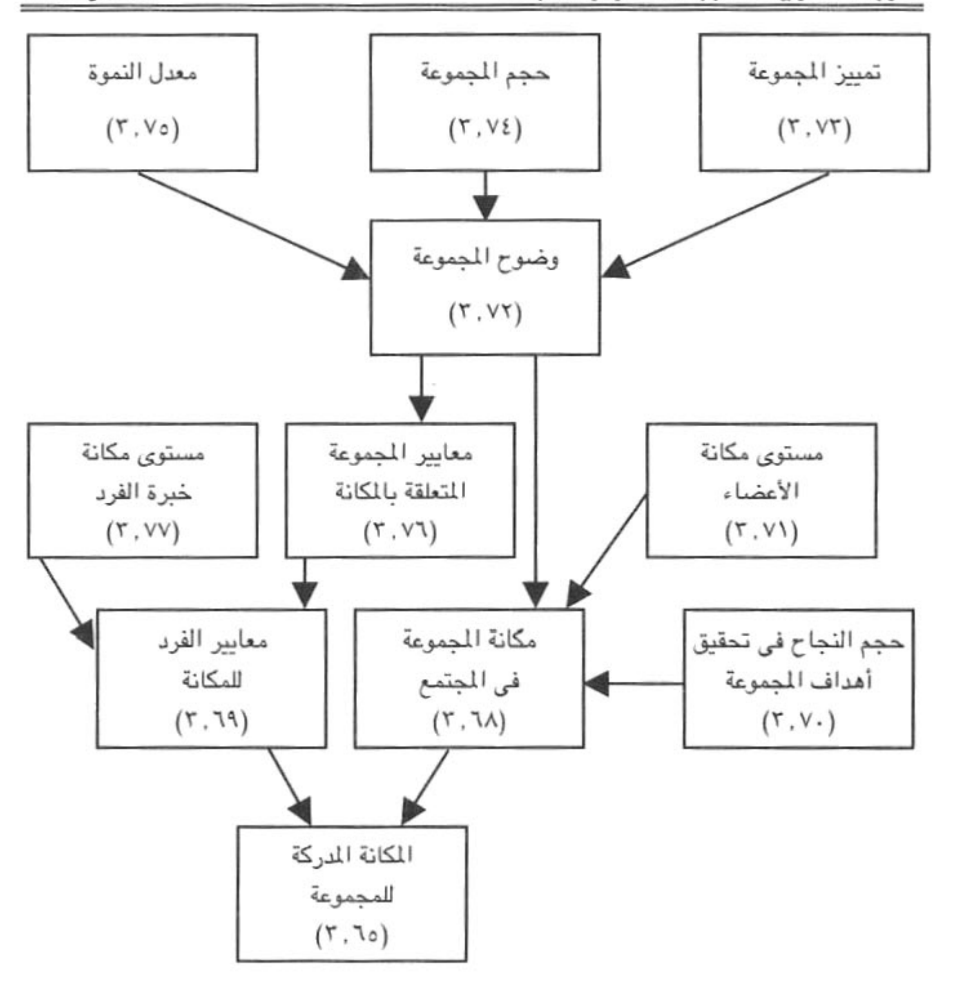
العوامل المؤثرة على اندماج المجموعة : لقد حددنا سلفًا خمسة متغيرات أساسية تؤثر وتتأثر بمتغير الاندماج . أما الآن فإننا نرغب فى وصف بعض العوامل العامة التى تؤثر على هذه المتغيرات الخمسة . هذه العوامل يمكن طرحها على النحو التالى :
أولاً : ما هى العوامل التى تؤثر على المكانة المدركة للمجموعة ؟ فمن ناحية فإن المكانة سوف تختلف تبعًا للمكانة الموضوعية للمجموعة (من ذلك على سبيل المثال مكانتها بالنسبة للأفراد الآخرين) . من ناحية أخرى فإن الكيفية التى يدرك فيها فرد ما مكانة

المجموعة هى ليست فقط نتاج الكيفية التى يقيم بها أفراد آخرون مكانة المجموعة ولكنها نتاج معايير الفرد أيضاً . وهكذا فإن مكانة المجموعة المدركة هى نتاج وضع المجموعة فى المجتمع (٣,٦٨) ونوعية المعايير الفردية (٣,١٦٩) [٣,٦٩ ، ٣,٦٨ ، ٣,٦٥:٣] .

إن وضع مجموعة ما فى المجتمع يحدد من خلال امتلاكها لرموز النجاح فى ثقافة ذلك المجتمع . إننا لانحاول أن نحدد كل هذه الرموز هنا ، لكننا سوف نقصر اهتمامنا على ثلاثة من هذه الرموز تعد ذات أهمية جوهرية فى عملية الاندماج مع المجموعة . أولى هذه الرموز ، أنه كلما كان النجاح فى إنجاز أهداف المجموعة كبيراً (٣,٧٠) ، كانت مكانة المجموعة فى المجتمع كبيرة [٣,٦٨:٣,٧٠] . **ثانيًا** : كلما ارتفع معدل مستوى مكانة المجموعة (٣,٧١) كان مركز المجموعة فى المجتمع كبيراً [٣,٦٨:٣,٧١] . **ثالثًا** : كلما تعاظم وضوح المجموعة (٣,٧٢) كانت المجموعة فى المجتمع كبيرة [٣,٦٨:٣,٧٢] .

وهكذا فإن الوضوح والتميز بدوره هو نتاج خصائص المجموعة الذى هو : إما أن تميزها عن المجموعات الأخرى أو يُضاعف من احتمالية إدراكها أو ملاحظتها . وهكذا فإنه كلما كان تميز المجموعة كبيراً (٣,٧٣) (سواء فيما يتعلق بالأهداف أو الأعضاء أو الممارسات) ، كانت درجة ملاحظتها كبيرة [٣,٧٢:٣,٧٣] كان حجم المجموعة كبيراً (٣,٧٤) كانت درجة ملاحظتها كبيرة [٣,٧٢:٣,٧٤] ؛ وكلما كان معدل نمو المجموعة كبيراً (٣,٧٥) كانت درجة ملاحظتها كبيرة [٣,٧٢:٣,٧٥] .

إن من بين العوامل التى تحدد معايير الفرد للمكانة عاملين ، هذان العاملان يبدو أنهما يمتلكان أهمية متميزة . **أول** هذه العوامل يتمثل فى أن معايير الفرد سوف تعتمد على قواعد المجموعات التى كان ينتمى إليها الفرد فى السابق والتى ينتمى إليها الآن . لهذا فإن معايير الفرد للمكانة سوف يماثل معايير المجموعة [٣,٦٩:٣,٧٦] (٣,٧٦) . **ثانيًا** : إن المعايير تخضع لكل من التلاشى والتطور من خلال الخبرة الشخصية . وعلى أساس من عملية المقارنة الاجتماعية التى تشكل أساس ظاهرة مستوى الطموح ، فإننا نتنبأ بأنه كلما كان مستوى مكانة خبرة الفرد عالية (٣,٧٧) ، كانت معايير الفرد بالنسبة للمكانة عالية [٣,٦٩:٣,٧٧] . هذه العوامل التى تؤثر على المكانة المدركة للمجموعة تم توضيحها بيانياً فى الشكل ٣-٩ .



شكل (٣-٩) العوامل المؤثرة على المكانة المدركة للمجموعة .

لقد أخذنا فى الاعتبار ، فى الجزء التالى ، العوامل الرئيسية التى تحدد درجة تكرار التفاعل بين الفرد والمجموعة . أحد أهم هذه العوامل يتعلق بالتغذية المرتدة (Feedback) والتى تربط عامل الاندماج مع عامل التفاعل ، ذلك أنه كلما كان اندماج الفرد مع المجموعة قويًا كان التفاعل كبيرًا ، كذلك فإن الزيادة سواء فى مدى المشاركة فى أهداف المجموعة أو عدد الحاجات المشبعة فى المجموعة تؤدى أيضًا إلى زيادة التفاعل . بناء على ما سبق يمكن أن نطرح سؤالاً مؤداه : ما هى العوامل الأخرى التى تعمل من خلال آلية التفاعل ؟

أحد هذه العوامل هو التعرض المبسط ؛ ذلك أنه كلما ازداد مستوى التعرض للاتصال (٣,٧٨) ، كان تكرار التفاعل بين المجموعة والفرد كبيرًا [٣,٥٦:٣,٧٨] .

إنّ الأفراد ينضمون إلى مجموعات متباينة وهم يحملون فى أذهانهم اتجاهات عن هذه المجموعات معهم بحيث تؤثر بصورة غير موضوعية على التكرار النسبى للتفاعل معها . هذه الاتجاهات تعكس ، جزئيًا ، قواعد الثقافة الواسعة أو الثقافة الفرعية التى ترعرع فيها الفرد؛ لهذا السبب فإنه ، كلما كان الضغط الثقافى للمشاركة فى عضوية المجموعة قويًا (٣,٧٩) كان مستوى تكرار التفاعل بين المجموعة والفرد كبيرًا [٣,٥٦:٣,٧٩] . إن اتجاهات الأفراد نحو المجموعة تقوم جزئيًا على أوجه التشابه المدركة بين أعضاء المجموعة والفرد ، والتى غالبًا ما تستمد من الخلفية والمعرفة والبيئة المشتركة ، والتدريب والخبرة .. الخ . لهذا فإنه كلما كان تجانس الخلفية والمعرفة والبيئة الثقافية كبيرًا (٣,٨٠) ، كان مستوى تكرار التفاعل كبيرًا (٣,٥٦:٣,٨٠) . وأخيرًا ، فإننا سوف نسجل فرضية شبه استثنائية تتعلق بتأثير «البكر أو الضخامة Bigness » على التفاعل . ذلك أنه كلما كان حجم التجمع أو المجتمع(Community) كبيرًا (٣,٨١) كانت درجة تكرار التفاعل بين المجموعة والفرد محدودًا [٣,٥٦:٣,٨١] . على أننا هنا نستخدم مصطلح «المجموعة » كمصطلح فضفاض ليشير إلى وحدة اجتماعية مستقلة تقريبًا والتى فى إطارها يتم إشباع معظم حاجات الفرد .

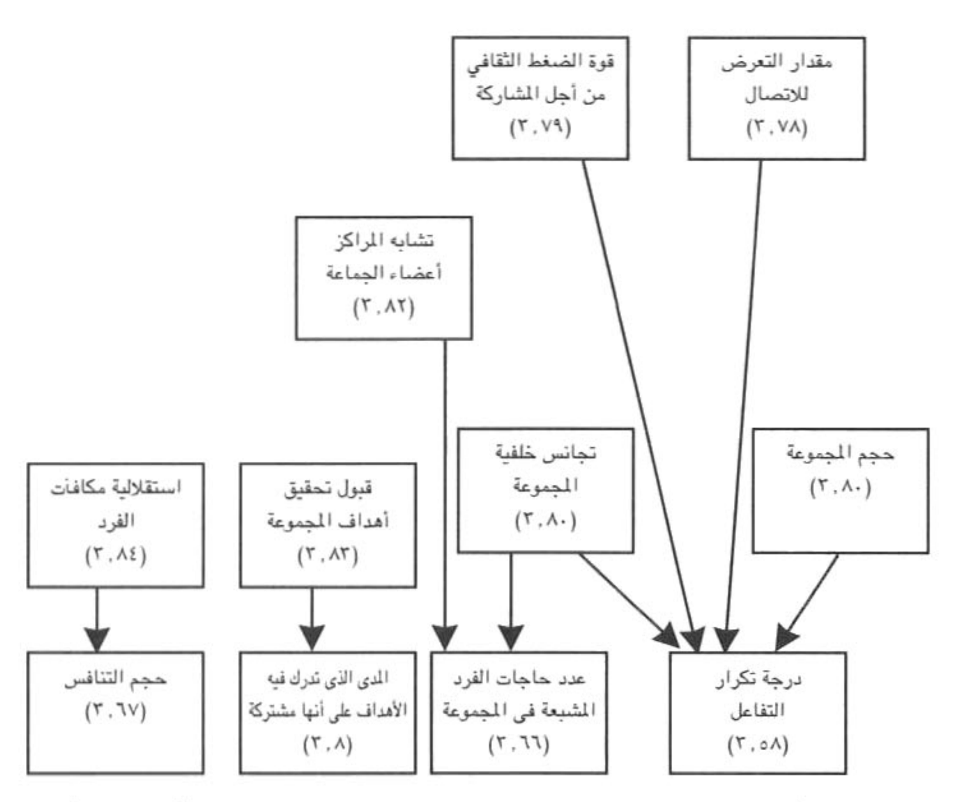
لقد أشرنا سابقًا إلى أنه كلما كان تجانس خلفية المجموعة كبيرًا كانت درجة إدراك المجموعة للأهداف المشتركة كبيرًا [٣,٨:٣,٨٠] . بالإضافة إلى ذلك فقد أشرنا

إلى أن إدراك الأهداف المشتركة هى وظيفة أو نتاج (Function) التشابه الراهن فى مركز المجموعة ، فالأطباء يميلون إلى أن يتحدوا مع بعضهم البعض لا لأنهم يشتركون فى التدريب الخاص بهم فقط ، ولكن لأن أنشطتهم كأطباء تضعهم فى مراكز يشبه فيها بعضهم بعضًا . وكنتيجة لذلك فإنهم يميلون إلى أن يفترضوا بأن هذا التشابه يقود إلى التطابق فى الاتجاهات . بناء على ذلك يمكن الافتراض أنه كلما كانت درجة التشابه فى المراكز الحالية كبيرة (٣,٨٢) كانت الدرجة التى تدرك فيها الأهداف على أنها مشتركة كبيرة [٣,٨٢ ,٣:٨] .

ومن أجل استكمال هذه الخطوط العريضة المتعلقة بالعوامل التى تؤثر على اندماج المجموعة ؛ فإننا نلاحظ أن هناك عاملاً قابلاً للتغير يؤثر على عدد من حاجات الفرد المشبعة فى المجموعة ، كما أن هناك عاملاً ثانيًا قابل للتغيير يؤثر على مقدار حجم التنافس بين أعضاء المجموعة والفرد ؛ لذا فإن بإمكاننا أن نفترض بأنه كلما كان تسامح المجموعة نحو تحقيق أهداف الفرد عاليًا (٣,٨٣) كانت درجة احتمال اشباع حاجات الفرد فى المجموعة أكثر [٣,٨٣ :٣,٦٦] . إن التطابق أو التجانس بين حاجات أفراد المجموعة ، على الأقل فى الثقافة الغربية ، ينحو إلى أن ينظر إليه على اعتبار أنه يمثل تكلفة Cast عضوية المجموعة بدلاً من كونه ميزة إيجابية . ولما أن العلاقات بين حاجات الفرد ، والتجانس ، والاستقلالية معقدة ويصعب فهمها ؛ فإننا نصوغ فقط الفرضيات الضعيفة والتى نقرر من خلالها أن كل الأفراد تقريبًا يجدون فى أغلب الاحيان أن المجموعة التى تقبل حاجاتهم الشخصية أكثر جاذبية من تلك الجماعة التى لا تقبلها . بناء على ما سبق ، يمكن أن نفترض أنه كلما كانت مكافآت الفرد مستقلة بدرجة أكبر (٣,٨٤) قلت درجة التنافس بين أعضاء المجموعة [٣,٨٤ :٣,٦٧] . وعلى العكس من ذلك ، فإنه كلما كان الأفراد فى الواقع ، منهمكين فى لعبة الفوز الكاسح (Zero-sum) والتى يتحتم فيها أن يخسر البعض ؛ وذلك من أجل أن يكسب الآخرون ، فإن التنافس ازداد فى الوقت الذى تقل فيه درجة الاندماج بين أعضاء المجموعة .

ولتوضيح العوامل التى تؤثر على درجة تكرار التفاعل بين أعضاء المجموعة ، والدرجة التى تدرك بها الأهداف على أنها مشتركة ، وعدد حاجات الأفراد المشبعة فى

المجموعة ، وحجم التنافس بين الأفراد المجموعة ؛ فقد تم تصوير ذلك من خلال الرسم البيانى الموجود فى الشكل رقم (٣-١٠) . أما بالنسبة للأشكال (٣-٨) و (٣-٩) و (٣-١٠) فإنها إذا ما أخذت جميعها كوحدة واحدة ، فإنها تمثل مفهومنا العام عن العوامل التى تؤثر على أهداف الفرد من خلال اندماج المجموعة . بعد هذه الإشارة إلى تأثير هذه العوامل القابلة للتغير ؛ فإننا سوف نتحول الآن إلى مناقشة الكيفية التى تعمل بها هذه العوامل فى أنواع محددة من المجموعات .



شكل (٣-١٠) العوامل المؤثرة على درجة تكرار التفاعل ، والمدى الذى تدرك فيه الأهداف على أنها مشتركة ، وعدد حاجات الأفراد المشبعة فى المجموعة وحجم التنافس بين الفرد والمجموعة .

الاندماج مع الجماعات الموجودة خارج المنظمة : (مثل الجمعيات المهنية ، مجموعات خدمة المجتمع ، المجموعات الأسرية ، والاتحادات التجارية) . ففى حالة الجمعيات المهنية ؛ فإننا نتنبأ بأنه كلما كانت درجة الاحترافية والتخصص المهنى ، بالنسبة لعمل الفرد عاليه – كان اندماجه مع المجموعة المهنية عاليًا . وبالطبع فإن تعريف الاحترافية أو التخصص المهنى يتضمن المتغيرات الرئيسة التى يمكن من خلالها تحقق التنبؤ أو التوقع .

فالاحترافية والتخصص المهنى تتضمن تدريبًا رسميًا محددًا ، وبالتالى تجانسًا حقيقيًا فى خلفية الأعضاء . كذلك فإن الاحترافية تتضمن وجود قواعد وأنظمة رسمية تحدد طريقة أداء العمل ، وبالتالى فإن هذا يقود إلى التشابه فى المراكز ؛ لذا يمكن القول بأنه كلما كان العمل يتصف بصفة الاحترافية ، كانت أساليب ومعايير أدائه محددة من قبل الأعضاء الآخرين فى المهنة ، وحيث إن الإشارة إلى هذه المجموعة ومبادئها أمر لامناص منه من أجل أداء العمل الاحترافى ؛ فإن تأثير المجموعة على السلوك يسرى في فئة واسعة من المواقف المهنية ، ولما أن هناك حاجة لأن يكون الفرد مثل الأعضاء الآخرين فى المهنة فى امتلاكه لعدد من الخصائص ؛ فإن هناك ميلاً لتوسيع نطاق هذه الحاجة لتشمل خصائص أخرى ، وبالتالى الاندماج أو التوحد مع المجموعة (R. C. Davis 1954-Moore and Renck 1955) .

أما فيما يتعلق بالمجموعات الاجتماعية ذات المصالح المشتركة أو العاملة فى خدمة المجتمع ؛ فإن توسيع نطاق التعرض يبدو ذا أهمية حاسمة فى موضوع انتماء أو اندماج المجموعة ؛ ذلك أن التعرض ينعكس في عوامل ، مثل : طول مدة الإقامة فى مجتمع ما ، وعليه فكلما كانت مدة الإقامة طويلة فى مجتمع ما ، كان الاندماج بالنسبة للفرد «مع المجموعة كبيرًا» (Hoppock 1935) . إن إحدى السمات الملفتة لمنظمات معينة مثل الجيش حيث تكون الإقامة قصيرة فى مثل هذا المجتمع يكون الاندماج منعدمًا مع المجموعات فى المجتمع المحلى . من ناحية أخرى ، فإن منظمة مثل إدارة الخدمة الأجنبية حيث يتم فيها تمديد التكليف فى مجتمعات أجنبية ، حيث يكون الاندماج غير بنّاء ، فإنها تلجأ إلى منح إجازات طويلة لعامليها لإحداث إعادة الاندماج فى المجتمع الأمريكى . ذلك أنه كلما كانت مدة الإقامة طويلة ، كان تكرار وكبر حجم

اتصالات التجمعات غير التنظيمية مرتفعًا . وهكذا يمكن القول بأن التفاعل يؤدى إلى الاندماج .

إن المشكلات فى مجال التحليل تنشأ من عدم درايتنا الكاملة بالنتائج المشتركة لهذه الظواهر المتعددة ؛ فدمج وتكامل الأفراد فى المجموعة يتم التأكيد عليه دائمًا من قبل المنظمات ؛ وذلك لأنه يقدم مزايا بالنسبة للعلاقات العامة ، كما أنه يقلل من الانتقال التطوعى . فى نفس الوقت ، فإن الاندماج فى المجموعة يقود إلى الانتماءات التى ربما تكون هدامة .

إننا إذا ما قبلنا هذه الفرضيات الخارجة عن القياس ؛ فإننا سوف نتنبأ بأنه كلما صغرت الجماعة أو المجتمع كانت المصالح المشتركة صغيرة وكان الاندماج في مجموعات الجماعة كبيرًا .

أما بالنسبة لصيغ الجماعات الأسرية ؛ فإنها تشكل النوع الثالث المهم للجماعات خارج المنظمة ؛ فالأسر غالبًا ما يكون لديها اتجاهات بخصوص نوع الوظائف الملائمة لأفرادها ، وهذه الاتجاهات تؤثر على توجه الأفراد نحو أعمالهم . على نفس المنوال ، فإن اتجاهات الأسرة نحو الأداء فى العمل تعد محددات مهمة لتفضيلات أداء الفرد . لهذا يمكن أن نفترض بأنه كلما كانت تنقلات الفرد السكنية كبيرة ، كان اندماجه مع المجموعات الأسرية ضعيفًا ؛ ذلك أن تنقلات الفرد فى السكن أو الإقامة تضعف الاتصال بالأسرة الممتدة ، كما تنحو إلى أن تحدَ من التفاعل المتكرر مع وحدة الأسرة أو بالتزاوج (Masuoka, 1940) .

بالمثل فإننا نستطيع افتراض توقع مبنى على الاختلافات الثقافية . من ذلك أنه كلما تم توظيف ثقافة أصل منشأ الأسرة الممتدة كوحدة اجتماعية أساسية بدرجة أكبر ، كان اندماج وتوحد الفرد مع المجموعات الأسرية كبيرًا . وهكذا ، فإننا سوف نتنبأ ، بأن عضو منظمة الأسرة المنحدر من أب صينى سوف يكون لديه بشكل عام اندماجات أسرية قوية (وواسعة) أكثر من نظيره الأمريكى الأصلى (Burgess and locke, 1953,pp.35-6) .

وكجماعة خارج المنظمة ، فإن اتحاد التجارة يشغل مركزًا غامضًا بالنسبة لاندماج الأفراد . ففي بعض الحالات ، فإن الاتحادات التجارية المحلية هي في الأساس جماعات فرعية من المنظمة . وفي حالات أخرى ، تسحب الاتحادات التجارية عضويتها من عدة منظمات أعمال . على أنه في كل حالة ، فإن منظمات الاتحاد الدولية وحركة الاتحادات التجارية تمثل بؤرة خارج المنظمات بالنسبة للاندماج ؛ لهذا فإنه كلما كانت مشاركة الفرد العامل في أنشطة الاتحاد كبيرة ، كان اندماجه مع الاتحاد قويًا . وهذا يمثل بالطبع صورة أخرى من فرضية هومانس (Homans) الأساسية . ومهما كان السبب وراء انضمام الفرد للاتحاد ومشاركته في أنشطته ؛ فإن هذه المشاركة تميل إلى أن تجذب الفرد بقوة إلى حياة الاتحاد . إن هناك دليلاً يشير إلى أن معظم أعضاء الاتحاد يصبحون مشاركين تقريبًا بشكل غير طوعي أو لا إرادي أو من أجل أسباب خاصة محددة ، غير أن المشاركة تقود في النهاية إلى مشاركات أكثر عمقًا . (Sayles and Rose, 1952b, Strauss, 1953)

إنه كلما كان نجاح الاتحاد في مفاوضاته مع الإدارة كبيرًا ، كان اندماج الفرد مع الاتحاد قويًا . إن النجاح العام للاتحاد يتعلق ، بالطبع ، بمكانته المدركة . وأيًا كان الأمر ، فإن التباين في «نجاح» الاتحاد بالنسبة للأفراد المنتمين للعضوية أيضًا له علاقة ؛ فالفوائد التي يمكن جنيها من قبل الفرد من خلال الاتحاد تعتمد في جزء منها على المركز الاستراتيجي للفرد أو للمجموعة التي ينتمي إليها في عملية Manufactoring الصنع أو الإنشاء ، بل إن هذه الفوائد تعتمد أيضًا على قوة الفرد في الاتحاد .

لقد أشرنا فيما سبق بأن المشاركة تستثير الاندماج ، غير أن السؤال هنا هو ما الذي يستثير المشاركة في الاتحاد ؟ في المقام الأول هناك دوائر قوية للتغذية المرتدة نابعة من الانتماء والإحساس بالنجاح الناجم عن المشاركة ؛ لهذا فإنه كلما كان اندماج الفرد العامل مع الاتحاد قويًا كانت مشاركته أقوى ، وكلما كان الاحساس بنجاح الاتحاد كبيرًا ، كانت المشاركة أكبر . بالإضافة إلى ذلك فإنه عندما تكون المشاركة متسقة مع المجتمع والمجموعات الاجتماعية الأخرى التي ينتمي إليها الفرد ؛ فإنه سوف يشارك بدرجة أكبر . على أن الرجال يميلون إلى المشاركة في أنشطة الاتحاد أكثر من النساء ، كذلك فإن الأفرد الذين ينحدرون من أسر لديها اتجاهات

مؤيدة للاتحادات سوف يميلون للمشاركة فى أنشطة الاتحادات أكثر من الآخرين (Rose, 19452b; Sayles and Strauss, 1953; Purcell, 1953).

وأخيراً ، لما كانت أنشطة الاتحاد تتضمن مجموعة من المصالح والاهتمامات فى إطار جماعة العمل ؛ فإن الضغط تجاه المشاركة فى الاتحاد سوف يعتمد جزئيًا على تجانس المجموعة ؛ فالمجموعات التى تنتمى إلى خلفية عرقية مشتركة سوف تشارك أكثر من الجماعات الأخرى ، كذلك الحال بالنسبة لجماعات الأفراد الذين يعيشون متقاربين مع بعضهم البعض سيشاركون أكثر من غيرهم ، وكذلك مجموعات الأفراد الذى يعملون فى وظائف أو أعمال متشابهة ، ويحصلون على نفس الرواتب والمكانة – سوف يشاركون فى الاتحادات أكثر من غيرهم (Rose, 1952b, Sayles and Strauss, 1953; Purcell, 1953).

الاندماج مع المنظمة : النوع الثانى المهم من أنواع المجموعات التى يميل الأعضاء إلى الاندماج أو الانتماء إليها هى المنظمة ذاتها ، لقد بحثنا بعضاً من التوقعات الرئيسة المتعلقة بقوة الاندماج التنظيمى . وباستثناء السنة الأولى التى ينضم فيها الفرد إلى المنظمة ، فإنه كلما طالت خدمة الفرد مع منظمة ما كان اندماج الفرد مع المنظمة قويًا . وفى معظم الدراسات المتعلقة بتأثير طول الخدمة على الانتماء أو الاندماج ، فإنه من الصعب التحكم فى اختيار الأفراد للمنظمات التى يعملون بها . وحيث إننا قد تنبأنا (انظر الفصل رقم ٤) أنه كلما كان الاندماج مع المنظمة قويًا ، كان ميل الفرد لترك المنظمة طواعية ضعيفًا ؛ فلقد بينت عينة من المشاركين الذين تم تصنيفهم طبقًا لطول خدماتهم فى المنظمة أن الأفراد الذين يتمتعون بعضوية أطول فى المنظمة كانوا أقوى فى اندماجهم وانتمائهم للمنظمة مقارنةً بالأفراد الآخرين ذوى الخدمة القصيرة (وذلك باستثناء الذين انضموا للمنظمة للتو ؛ إذ ربما يكون لديهم ولاء أقوى للمنظمة مقارنة بأولئك الذين خدموا فى المنظمة لفترة متوسطة الأمد أو ليست بالطويلة أو بالقصيرة) . إننا نؤكد أنه بعيداً عن موضوع اختيار الفرد للمنظمة التى يعمل بها ؛ فإن طول الخدمة ذاتها يؤدى إلى زيادة الانتماء للمنظمة . فلقد ذكرنا سلفًا الآليات المتضمنة فى عملية اندماج الفرد مع المنظمة وهذه الآليات هى : أنه كلما طالت مدة بقاء الفرد فى المنظمة ازداد حدوث تفاعله مع المنظمة ، وكلما ازداد إشباع حاجاته بدرجة أكبر داخل المنظمة ازداد اندماجه مع المنظمة بناء على ذلك .

كذلك فإنه كلما زادت تحركات أو تنقلات الفرد بصورة رأسية (Vertical) فى المنظمة ، ازداد اندماج الفرد مع المنظمة (Stone, 1952a) . ذلك أن توقعات الترقى الرأسية فى المنظمة توجد توقعات عن التفاعل ، وكذلك الإحساس بالمساواة بين المرؤوسين والرؤساء . من ناحية أخرى ، فإن هناك عدداً كبيراً من الحالات القصصية عن الاندماج العالى فى النظام المغلق الصارم ؛ حيث لاتوجد إلا ترقيات محدودة ، أو لا توجد على الإطلاق عبر هذه الفئات المغلقة . على أنه ربما يكون أحد الدلائل أو المؤشرات على العلاقة بين الترقى والانتماء تكمن فى العامل الثقافى الذى يحدد معايير النجاح المهنى . ففى الثقافة التى يوجد بها توقع بأن القدرة سوف تتم مكافأتها بواسطة الترقية ؛ فإن الفشل (أو توقع الفشل) لتحقيق مكانة مهنية عالية فى المنظمة يدرك على أنه رفض من قبل المشرفين . إن الاندماج مع المنظمة تحت مثل هذه الظروف يؤكد قوة الرفض ، ولهذا السبب ، ربما يكون هناك ميل لتجنبه . أما فى الثقافة التى تكون فيها معايير النجاح مختلفة فإن الإخفاق فى تحقيق الترقى ربما يكون مستقلاً إلى حد ما عن الشعور بالقبول من قبل المنظمة ، وبالتالى فإنّ ذلك ، لايمثل عائقًا للاندماج .

إن هناك بعض الدلائل التى تشير إلى أن الممارسات الإشرافية تؤثر فى الاندماج التنظيمى وعلى وجه الخصوص ، فإن من الظاهر أنه كلما تمكّن المشرفون من تسهيل إشباع الأهداف الشخصية للفرد من خلال أعضاء المنظمة ، كان ولاء أعضاء المنظمة قوياً (Comrey, Pfiffner, and Beem, 1952; Kats, Maccoby, Gurin and Floor, 1951) . ومن أجل التحديد بدرجة أكثر فإنه يمكن القول بأنه كلما كان الإشراف عامًا بدرجة أكثر كان ميل المرؤوسين للاندماج مع المنظمة قويًا ، كذلك فإنه كلما زادات مشاركة الأفراد فى اتخاذ القرارات الإستراتيجية للمنظمة ، كان ميل المرؤوسين للانتماء للمنظمة قوياً ، إلى جانب ذلك فإنه كلما زاد اهتمام وتوجه المشرفين بالموظفين أكثر من اهتمامهم وتوجههم نحو الإنتاج ، كان ميل المرؤوسين للاندماج والتوحد مع المنظمة قوياً .

وأخيراً ، فإنه على الرغم من أن الشواهد المحددة المتعلقة بالاندماج التنظيمى ضئيلة ؛ فإننا قد ضمنا فرضًا يربط الاندماج التنظيمى بالعوامل التى تجعل المنظمة

جذابة للفرد . لقد بينا أنه من المحتمل بدرجة كبيرة أن يندمج الفرد مع المنظمة التى يتفاعل معها إلى حد بعيد مقارنة بالمنظمة التى يكون فيها تفاعله محدوداً ، كذلك فإنه من المحتمل بدرجة كبيرة أن ينتمى الفرد إلى المنظمة التى يدرك أنها تقبله مقارنةً بالفرد الذى يدرك أن المنظمة ترفضه ، كذلك فإنه من المحتمل بدرجة كبيرة أن ينتمى الفرد إلى المنظمة التى تتيح له إشباع أهدافه الشخصية مقارنةً بالمنظمة التى تحبط أو تحول دون إشباع أهدافه الشخصية . إننا نحاج الآن بأن الفرد من المحتمل بدرجة كبيرة أن ينتمى إلى المنظمة التى يدرك أنها ذات مكانة عالية مقارنة بالمنظمة التى يدرك أنها ذات مكانة متدنية بالنسبة له (Willerman and Swanson, 1953) . ذلك أن الاندماج ، يعد ضمن أشياء أخرى وسيلةً لإحراز المكانة الشخصية . وكما سنرى فى الفقرات التالية ، فإن المكانة ربما ترتبط بالوحدات الفرعية أكثر من ارتباطها بالمنظمة ككل ، غير أنه تحت ظروف كثيرة ، فإن الإندماج مع المنظمة ككل سوف يكون ثمرة ، أو نتيجة المكانة الشاملة للمنظمة .

من ناحية أخرى فإنه كلما أنتجت المنظمة منتجًا متميزًا بدرجة أكبر ، كان اندماج الأعضاء معها قويًا . كذلك فإنه كلما كان عدد المراكز الوظيفية العليا فى المنظمة أو عدد الأفراد الذين يحتلون المناصب العليا كبيراً كان اندماج الفرد المنتسب لهذه المنظمة قويًا . من جهة أخرى فإنه كلما كانت المنظمة كبيرة كان اندماج الفرد المنتسب لهذه المنظمة قويًا . (على أنه ينبغى ملاحظة أننا قد قمنا بتحديد عوامل أخرى مثل اتساع نطاق التفاعل الذى يعمل فى اتجاه معاكس بالنسبة للمنظمة الكبيرة) . كذلك فإنه كلما زادت سرعة نمو المنظمة ، كان اندماج الأفراد المنتسبين معها قويًا (Payne, 1954) .

بالإضافة إلى مثل هذه العوامل ، فإن هناك عوامل محددة من خبرة الفرد تؤثر فى تقييم الفرد لمكانة المنظمة . ذلك أن كل عوامل المكانة فى المنظمة يتم تقييمها وفقًا لمعايير مقارنة محددة بصفة شخصية . فالأفراد الذين يعملون فى منظمة تتمتع بمكانة أعلى من المنظمات التى ينتسب لها أعضاء الأسرة الآخرين ، سوف ينتمون بدرجة أقوى للمنظمة ذات المكانة العالية . من ناحية أخرى فإن الأفراد الذين ينتسبون لمنظمة تتمتع بمكانة أعلى مقارنة بالمنظمات التى ينتسب لها عادة أفراد بنفس المستوى

التعليمى والخبرة سوف ينتمون بدرجة أقوى للمنظمة ، مقارنة بالأفراد الذين لاتتمتع منظماتهم بمكانة عالية . كذلك فإن الأفراد الذين لديهم تجربة محدودة فى منظمات أخرى سبق لهم العمل فيها سوف ينتمون بدرجة أقوى للمنظمة التى يلتحقون بها مقارنة بأولئك الذين لديهم تجربة أو خبرة طويلة فى منظمات أخرى .

الاندماج مع المجموعات الفرعية : إننا عندما نوجه الاهتمام نحو موضوع الاندماج أو الانتماء للمجموعات الفرعية فإن الكثير من أنواع الافتراضات التى سبق طرحها من الممكن أن تطرح هنا مرة أخرى . فعلى سبيل المثال ، مع شىء من التعديل ، فإن افتراضات مشابهة لتلك التى تم استعراضها سلفًا من الممكن أن تستخدم من أجل الربط بين خصائص مكانة المجموعات الفرعية فى المنظمة ، وميل الفرد العامل للانتماء للمجموعة الفرعية . بالإضافة إلى ذلك ، فإن المنظمة تقدم معايير للإنتاج والتى من خلالها يمكن تقييم مكانة المجموعات الفرعية ، كما أن هذه المعايير تصبح عاملاً مهمًا فى الانتماء لهذه المجموعات . لهذا يمكن أن نفترض أنه كلما كانت المجموعة الفرعية أكثر إنتاجًا فى المنظمة ، كان انتماء الأفراد للمجموعات الفرعية أكثر قوة (Katz, Maccoby, Gurin, and Floor, 1951) . كذلك فإن الانتماء للمجموعة الفرعية يعتمد على التفاعل وإشباع حاجات الفرد من خلال هذه المجموعات . وهكذا ، فإن تلك المجموعات التى تعمل على تسهيل تفاعل الفرد مع الآخرين وإشباع الأهداف الشخصية سوف تظهر درجة كبيرة من التلاحم مقارنة بالمجموعات الآخرى التى لاتتوفر فيها هذه الخصائص . من ناحية أخرى فإنه كلما كانت جماعة العمل صغيرة ، كان انتماء أعضاء الجماعة الفرعية قويًا . (Morriot, 1949; Katz; 1947; Kett, Koppelmeier and Sullivan; 1951; Worthy 1950; Hewitt and Parfit, 1953) . إن من الظاهر أن حجم تأثير المجموعة الفرعية على الانتماء ينبع من الحاجة إلى الالتصاق والقرب فى مجال العلاقات الشخصية المتبادلة (بالنسبة لمعظم الأفراد) . والتى من السهل بكثير تحقيقها فى المجموعات الصغيرة منه فى المجموعات الكبيرة .

إن الاندماج مع المجموعة الفرعية يتضمن قبول قواعد المجموعة والعمل وفقًا لها . بالمقابل ، فإنه عندما تكون هناك عوامل فى الموقف تجعل عملية القبول والعمل وفقًا لقواعد الجماعة صعبة ، فإن الانتماء للمجموعات الفرعية يكون بطيئًا وضعيفًا . من

ناحية أخرى فإنه عندما تستثير العوامل الخارجية المنافسة بين أعضاء مجموعة العمل فإن الانتماء للمجموعة الفرعية يضعف بصفة خاصة . على أنه عندما يستثنى نظام المكافأة المرتبط بكفاءة الفرد احتمالية أن يكافأ كل فرد ، فإن الاندماج مع المجموعة الفرعية سيكون ضعيفًا مقارنة بالموقف الذى يكون فيه نظام المكافأة غير مرتبط بكفاءة الفرد أو أنه يتيح لكل شخص أن يكافأ . وبعبارة أخرى فإن الداخلين فى العملية على أساس الكسب ، على حساب خسارة الآخرين وعدم إتاحة الفرصة للطرف الآخر للمحاولة والكسب ، من المحتمل بدرجة ضعيفة أن يشكلوا انتماءات للمجموعة مقارنة بالأشخاص الذين لايسعون للكسب على حساب الآخرين حيث تعمل المجموعة ضد البيئة وليس ضد أعضائها (Stone, 1952; Babchuk and Goode, 1951) .

الاندماج مع مجموعة المهمة : الاندماج أو الانتماء للمهمة أو العمل الذى يمثل الصيغة الأخيرة من الصيغ الأربع الرئيسة التى تمت مناقشتها هنا ، من المحتمل اعتبارها بطريقة أكثر ملاءمة على أنها تمثل اندماجًا مع فئة من الأفراد يؤدون نفس المهمة أو العمل . وبالطبع فإن مجموعة المهمة أو العمل ربما تكون مجموعة فرعية أو مجموعة خارج المنظمة ، وذلك اعتماداً على طبيعة المهمة ، لكن على الأقل فى بعض الحالات ، فإن الاندماج مع المهمة يبدو وكأنه ظاهرة ذات أهمية كافية لتبرير وجود معاملة مستقلة لها وذلك للأسباب التالية :

أولاً : إن كل العوامل التى تسبب الاندماج مع المجموعة المحترفة خارج المنظمة تنطبق بنفس القدر على الاندماج مع المهمة . لهذا فإن الافتراضات ذات العلاقة التى سبق طرحها بالنسبة للاندماج مع المجموعة المحترفة خارج المنظمة لن تكرر هنا .

بالإضافة إلى ذلك ، فإن خصائص الوظيفة ، وطول مدة الخدمة فى المنظمة والتحرك التنظيمى أو الترقية Organizational mobility تؤثر على الاندماج مع المهمة . لذلك فإنه كلما تم إدراك مهمة محددة بدرجة أكبر على أنها تدريب بدلاً من كونها وظيفة دائمة ، كان الاندماج فيها ضعيفًا . وهكذا فإن المهام التى تقع فى نطاق المستوى الأدنى فى المنظمة لاتستحث الاندماج ، حيث يتم إدراكها على اعتبار أنها تمثل خطوات تدريجية أو مرحلية نحو الترقى للمراكز الوظيفية العليا ، غير أن هذه

الخطوات تستحث الاندماج مع المهمة عندما لايتم توقع الترقية من مستوى هذه المهام الى أعلى منها . وبناء على ذلك فإن الأفراد الذين شغلوا نفس الوظيفة لفترة طويلة من الزمن سوف يكون من المحتمل بدرجة كبيرة أن يندمجوا في الوظيفة أو العمل مقارنة بالأفراد الذين شغلوا نفس الوظيفة لفترة قصيرة من الزمن . لذا يمكن أن نفترض أنه إذا : (أ) تم إدراك الوظيفة على اعتبار أنها مجرد تدريب للوصول إلى المراتب العليا وأنَّ توقع الترقية يقود إلى الرضا الوظيفي (ب) وأن الانتماء للوظيفة باعتبارها مهنة يقود إلى الرضاء الوظيفي (جـ) وأن إدراك المهمة كتدريب وظيفي مستمر بعد توقف توقعات الترقي للمراتب العليا ، فإن ذلك يستتبعه عندئذ ضرورة أن يكون الرضاء الوظيفي الداخلي المرتبط بالوظائف التي تقع دون المراتب العليا عاليًا في السنوات المبكرة من خدمة الموظف والسنوات المتأخرة ، وأن الرضاء المتدني ينبغي أن يحدث في مرحلة متوسطة بين فترة انتهاء توقعات الترقي والوقت الذي لم يتم فيه بعد تحقيق الانتماء للمهمة (Morse, 1953) . إن خصائص الوظيفة تؤثر على الانتماء للمهمة بصفة رئيسة من خلال آلية أخرى سبق مناقشتها . فالأفراد يبحثون عن إشباع الحاجات الشخصية من خلال الوظيفة كوسيط . ذلك أنه عندما تتيح خصائص الوظيفة بعض الإشباعات ، فإننا نتنبأ بحدوث اندماج مهني قوي . لهذا السبب ، فإنه من الواضح إذا ما أردنا أن نصل إلى تنبؤات عامة ، فإن الفرد من الواجب أن يفترض قدراً معيناً من الحاجات العامة في إطار الثقافة التي تجتذب أو تستقطب منها منظمة أعضائها أو منسوبيها . ذلك أن بعض الخصائص المتعلقة بمهمة ما تحمل في طياتها - في الواقع - نتائج واضحة للثقافة المشجعة على النجاح كما هو الحال بالنسبة للثقافة الأمريكية . وهكذا فإنه كلما عكست مهمة ما درجة عالية من المهارات الفنية ، كان اندماج الفرد مع المهمة عاليًا (R.C.Davis,1954) . من ناحية أخرى فإنه كلما كانت مهمة ما تعكس بدرجة كبيرة استقلال الفرد في اتخاذ القرارات كان الاندماج مع المهمة كبيراً . كذلك فإنه إذا ما كانت مهمة ما تتطلب بدرجة كبيرة توظيف برامج مختلفة بدلاً من برنامج واحد ، يكون الاندماج مع المهمة كبيراً (Morse, 1953) .

اتجاه ضغوط المجموعة : في مناقشة موضوع الانتماء للمجموعة التنظيمية الفرعية وللمجموعة من خارج المنظمة وكذلك موضوع التحكم في إدراك النتائج المترتبة على

هذا الانتماء والتى تم التعرض لها سلفًا ، كنا مهتمين بحجم الرقابة التى تتم ممارستها من قبل هذه المجموعات . على أننا فى نفس الوقت لم نذكر شيئًا عن الاتجاه الذى يتم فيه ممارسة هذه الرقابة .

إن مجموعة المنظمة الفرعية أو المجموعة من خارج المنظمة تستطيع دائمًا أن تحول دون وصول الإنتاج إلى المستوى الذى تحدده الإدارة . وفى الحقيقة فإن الأدبيات مليئة بشواهد أو حالات من هذا النوع تدل على ذلك . وعلى أية حال ، فإنه لايوجد تبرير نظرى تم طرحه حتى الآن يمكن على أساسه تفسير سبب احتياج المجموعات غير التنظيمية للعمل بالضرورة بطريقة غير متسقة ومنسجمة مع أهداف السلطة الهرمية فى المنظمة . فكما أشار جروس (١٩٥٣) Gross فإن ضوابط المجموعات الصغيرة ، فى ظل ظروف متعددة ، من الممكن أن تكمل بدلاً من أن تعيق الرقابة الرسمية الموجودة فى المنظمة . هذا الوضع واضح بصورة قوية فى حالة بعض الجماعات الخاصة التى تتواجد خارج المنظمة . فعلى سبيل المثال ، فإن فرض بعض المعايير المهنية من قبل الجمعيات والاتحادات المهنية يخدم على الدوام وظيفة مهمة بالنسبة للمنظمات التى تستخدم فى أعمالها فنيين مهنيين مثل حقول كالطب والهندسة والحاسب الآلى . أما بالنسبة للرقابة على الموظف من خلال الزوجة فقد ورد ذكره كوسيلة من الوسائل التى يستخدمها الحزب الشيوعى الصينى والشركات الأمريكية الصناعية (Dahl and Lindblom, 1953, pp. 518-19) . وفيما يتعلق بالمجموعات التنظيمية الفرعية ، فإن الوضع مثير للإعجاب بنفس القدر الموجود فى الرقابة من خلال الزوجات . إنّ من بين إحدى المشكلات فى تقنين أنظمة الرقابة فى المنظمات المعقدة هو العمل من أجل تحييد أو إلغاء النتائج الهدامة الناجمة عن ممارسات منظمة المجموعة الفرعية ، وذلك دون إلحاق الضرر بقدرتها على أداء وظائف هامة فى المنظمة . فعلى سبيل المثال ، تجد المنظمات فى بعض الأحيان صعوبة فى إجبار القادة من الصف الأدنى ؛ ليخضعوا لمطالب النظام الهرمى فى المنظمات ؛ وذلك لأن بعض الطرق التى يمكن من خلالها تنفيذ هذا الخضوع بفعالية قوية قد تقوض أو تقلل من شأن مركز القائد ودوره فى الإشراف (March, 1955b) .

لقد أوردنا فى هذا الفصل عوامل واضحة ذات علاقة بتنبؤات محددة للإنتاجية ، كما أجلنا المناقشة الأكثر عمومية للصراع التنظيمى حتى الفصل الخامس . بناء على ذلك ، فإن المتغير المعتمد فى هذا الفصل هو إلى أى مدى يمكن لضغوط المجموعة أن تساند وتدعم المطالب أو الاحتياجات التنظيمية (٣,٨٥) .

إننا نود أن نحدد الأسباب التى تقف وراء الاختلافات الموجودة فى حجم التشابه بين القواعد (٣.٨٦) التى تنفذ من قبل المنظمة من جهة والمجموعة المنافسة للمنظمة من جهة أخرى . ذلك أنه كلما ازدادت القواعد تشابهًا ، كانت مساندة ضغوط المجموعة للمطالب التنظيمية كبيرة [٣.٨٥:٣.٨٦] . وإلى حد ما ، فإن التشابه فى القواعد بين مجموعة ما والمنظمة هو أمر «مفترض» أو «مفروغ منه» بالنسبة للمنظمة . فبعض المجموعات سوف تكون أكثر دعمًا ومساندة لقواعد المنظمة من المجموعات الأخرى ، وبالتالى فإنه لايوجد فى الواقع الشىء الكثير الذى يمكن عمله بخصوصها أو القيام به حيالها . فى نفس الوقت ، فإن الوسائل التى من خلالها يتم صياغة أو تشكيل القواعد تؤثر على مضمون هذه القواعد ، وبالتالى فإن هذه الوسائل ينبغى ألا ينظر إليها على أنها شىء «مفروغ منه» بالنسبة للمنظمة . إنَّ بإمكاننا أن نطرح عدداً محدوداً من الافتراضات التى تعكس كلا النوعين من المواقف ، ثم نشير بعدئذ إلى تنبؤات تجريبية محددة نابعة من هذه الافتراضات .

أولى هذه الافتراضات هى أنه كلما زاد تشابه الوضع الاجتماعى (٣.٨٧) لكلا المؤسستين (المنظمة ، والمجموعة) زاد تشابه القواعد التى يقومون بتنفيذها [٣,٨٦:٨,٨٧] . **ثانيًا** : كلما كانت مركزية الثقافة (٣,٨٨) للمنظمة كبيرة ، كان التشابه فى القواعد التى تمارسها المنظمة مع تلك التى تمارسها المجموعات الأخرى فى نفس الثقافة كبيراً [٣,٨٦:٣,٨٨] . **ثالثًا** : أنه كلما كانت الرقابة التنظيمية على استثارة وتقييم البدائل فى المجموعة كبيرًا ، زاد تماثل القواعد السارية فى المنظمة والمجموعة [٣,٨٦:٣,٤٤]

إن بإمكاننا أن نوضح العمليات المرتبطة بهذه الآليات ، وذلك من خلال تنبؤات محددة حول (أ) الوضع الاجتماعى (ب) مركزية الثقافة (جـ) رقابة المنظمة على اتخاذ القرار .

على أنه كلما تطلب عمل ما المزيد من التعليم الرسمى المتقدم ، كان من المحتمل بدرجة أكبر أن تساند الضغوط من المجموعات المهنية المطالب التنظيمية فى منظمة العمل . هذا التنبؤ قائم على أساس التقدير الذى يقرر أنه كلما كان الفرد متعلمًا بدرجة عالية (ربما فى مستوى التعليم الجامعى العالى إلى حد ما) ، كان من المحتمل بدرجة كبيرة أن المجموعات التى ينتمى إليها الفرد سوف تمارس القواعد التى تتسق مع قواعد جماعة العمل . إن كلاً من المجموعة المتعلمة ومجموعة العمل يشملان بشكل عام مجموعات الصفوة المتعارف عليها فى المجتمع الأمريكى المعاصر كما أنَّ قواعد المجموعات المماثلة فى المجتمع يتم تدعيمها ومساندتها بطريقة ثنائية . على أنه ينبغى أن نلاحظ أننا لم نتحدث عن «قوة الصفوة» من منطلق التأثير على قرارات السياسة العامة ، وإنما نتحدث عن «الصفوة الاجتماعية» من منطلق «من يُسلِّى من» أو «من يتحدث إلى من» . لهذا السبب ، فإن الافتراض ، حتى لو كان صحيحًا بالنسبة للمجتمع الأمريكى ، ليس بالضرورة صحيحًا على الإطلاق فى مكان آخر ، حيث إن مهمة الفرضية تعتمد على تحديد من هم الصفوة ؟ وما هى الطبقة الاجتماعية للثقافة ؟ بالمقابل ، وبالتحديد فى القرن الثامن عشر الميلادى فى بريطانيا ، حيث كان رجال الأعمال غير أعضاء فى مجتمع الصفوة ، فقد كانت قواعد المجموعة المتعلمة وقواعد رجال الأعمال بعيدة كل البعد من أن تلقى الدعم المتبادل من كليهما .

إن الضغوط من المجموعات الموجودة خارج المنظمة من المحتمل أن تكون متسقة بدرجة كبيرة مع مطالب الإدارة ، وذلك إذا ما كان الموظف بروتستانتيًا مقارنة بما لو كان كاثوليكيًا أو يهوديًا (Dalton, 1948; Collins Dalton, and Roys 1946, Mack, Murphy and Yellin, 1956) . إن هذا الافتراض ينطلق جزئيًا من نفس الاعتبارات العامة كما هو الحال بالنسبة للافتراض السابق . وبصفة عامة ، فإن النصارى البروتستانت من المحتمل أن يجدوا طريقهم بدرجة كبيرة نحو الصفوة الاجتماعية أكثر من النصارى الكاثوليك أو اليهود . لهذا السبب ، فإن الجماعات التى ينتمى إليها الصفوة من المحتمل أن تعكس بدرجة كبيرة قواعد تتسق مع تلك القواعد التى يؤمن بها رجال الأعمال . بالإضافة إلى ذلك ، فإن أيديولوجية المذهب البروتستانتى ، كما أشار إلى ذلك كلٌ من ويبر (١٩٣٠) Weber وتاونى Tawney (١٩٣٧) ، تساند بقوة المؤسسات الرأسمالية .

لقد تعاملنا مع المجموعات الدينية والجمعيات المهنية المحترفة على اعتبار أنهما يؤثران على سلوك أعضاء المنظمة ، ولكنهما بالمقابل لايتأثران بسلوك الفرد بطريقة متبادلة . إن الروابط أو الوشائج التى تربط بين سلوك الفرد الموظف أو الشركة من ناحية ، وهذه المجموعات الخارجية ، من ناحية أخرى ، هى فى مجملها من الناحية العملية تمثل روابط تسير فى اتجاه واحد ، حيث إن المجموعات الخارجية تؤثر على الأعضاء المشاركين ، فى حين أن روابط التأثير المغايرة إما أنها غير موجودة أو أنها موجودة بدرجة طفيفة ، حتى إنه لايمكن ملاحظتها . على أنه إذا لم تكن المنظمة تؤثر على اتجاهات المجموعات الموجودة خارج المنظمة أو عضوية أفراد معينين فيها ، فإن كل ما يمكن أن تفعله هو إيجاد معايير للاختيار بحيث يمكن اختيار أعضاء المجموعة التى لديها قواعد مساندة لقواعد المنظمة .

وعلى أية حال ، فإنه فى بعض الحالات تشكل المجموعات التنظيمية الفرعية والمجموعات الموجودة خارج المنظمة مع المنظمة وأعضائها أنظمة اجتماعية صغيرة تتوفر فيها تفاعلات داخلية قوية . فى هذه الحالات فإننا يجب أن نأخذ فى الاعتبار التأثيرات التى تنطلق فى كلا الاتجاهين ونعنى بها التأثيرات التى تأتى من هذه المجموعات إلى المنظمة والتأثيرات التى تأتى من المنظمة إلى المجموعات .

إن الضغوط النابعة من جماعات العمل غير الرسمية من المحتمل أن تكون متسقة بدرجة كبيرة مع مطالب الإدارة ، وذلك إذا ما كان قياس العلاقات الاجتماعية فى المنظمة يعالج بصورة منتظمة . مقارنة بما لو كانت التكليفات بالنسبة للمراكز الوظيفية تحدد بطريقة عشوائية نوعًا ما وذلك فى إطار المحددات أو المعوقات الفنية (Wyatt,1934) . إن تشكيل أو تكوين مجموعات العمل غير الرسمية (وبالتالى قواعد مثل هذه المجموعات) يعتمد جزئيًا على الترتيبات المادية أو الطبيعية لمواقع العمل . ذلك أن التقارب المادى أو الطبيعى الفعلى يعد أساسًا مهمًا بالنسبة لعضوية الجماعة . ونتيجة لذلك فإن اتجاه ضغوط المجموعة الفرعية على الفرد سوف يعتمد جزئيًا على الموقع الفعلى لعمله .

إن التوازن الذى من الممكن تحقيقه نتيجة لضغوط أعضاء المجموعة على بعضهم البعض سوف يعتمد على التأثير المتراكم لهذه الضغوط عندما يعزز بعضها البعض .

ففى الطرف الأقصى ، فإن مقدار الضغوط على أية فرد من الممكن أن يكون متناسبًا ببساطة مع المعدل غير المرجح لقواعد سلوك الآخرين . فى هذه الحالة فإن المجموعة من الممكن أن تتحرك إلى المبدأ السلوكى المتوازن الذى من الممكن أن يكون حالة وسطًا للمواقف المبدئية للأعضاء . وعلى الطرف الآخر ، فإن قواعد السلوك العامة ربما تمارس ضغوطًا على الأقلية الشاذة أو قواعد السلوك الفردية وليس العكس بالعكس . فى هذه الحالة ، فإن المجموعة من الممكن أن تتحرك فى اتجاه الإجماع ، والاتفاق مع قواعد السلوك التى يتم الالتزام بها مبدئيًا من قبل الأغلبية . إن من الظاهر أن الموقف الحقيقى يقع بين هذين النوعين المتباعدين من قواعد السلوك ، كما أنه يزيد تعقيداً بدخول عوامل أخرى مرجحة ، من ذلك على سبيل المثال الأقدمية فى المجموعة .

على أنه عندما يكون الاتصال الاجتماعى بين الزوجات وأعضاء الأسر يسير عبر المراتب الهرمية ، فإن الضغوط من قبل الأسر من المحتمل بدرجة أكبر أن تساند اتجاهات الإدارة أكثر منه عندما يحدث مثل هذا الاتصال بشكل رئيسى «أفقيًا» فى النظام الهرمى . وعلى الرغم من أن التساؤلات حول الرغبة الأخلاقية لتوظيف التأثيرات التى تتضمن الأسرة من الممكن أن تطرح للبحث ، فإن هذه التساؤلات تؤكد أكثر من كونها تنكر أهمية الدرجة التى يمكن فهمها للعلاقات الأسرية أن تصبغ أو تؤثر فى عدد كبير من أنشطة الفرد . فالرجل الذى تتمنى زوجته أن يقيم روابط مع زوجات القادة المشرفين فى المنظمة سوف يكون مدركًا للنتائج المرتبطة بمعدل المحذورات أو القيود . لذلك فإن النتائج بالنسبة للنجاح فى الأعمال الناجمة عن الإخفاق الاجتماعى غالبًا ما تكون موضوعًا للتعليق فى الروايات والكتب التى تصف كيفية النجاح . إن الظاهرة موضع الملاحظة تساوى فى واقعيتها النتائج المترتبة على النجاح الاجتماعى الناجم عن الإخفاق فى العمل .

إن المجموعات المكونة من الجيران ، والأندية وما يشابهها تعمل كمصادر أخرى للضغوط . بعض هذه المجموعات من الممكن أن تعامل كمتغيرات مستقلة مثل الجميعات المهنية والجمعيات الدينية ، فى حين أن بعضها مثل مجموعة العمل غير الرسمية والأسرة من الممكن أن تعامل كجزأ من النظام الديناميكى للعلاقات . وبصفة عامة ،

فإن وجود دليل متاح بخصوص تأثير هذه المجموعات يميل إلى أن يكون حكاية نادرة ، وبالتالى فإننا لسنا بعد فى موقف يتيح لنا تقويم صحة أو أهمية افتراضاتنا .

إن هناك عاملاً ، تم ذكره سلفًا ، يؤثر على اتجاه الضغوط قد تمت مناقشته وفحصه فى بعض البحوث على الأقل . فلقد بينا سلفًا ضرورة وجود تناسق بين القيم التى يسعى النظام الهرمى فى المنظمة إلى تحقيقها والأعضاء الآخرين العاملين فى المنظمة ، والتى تعنى أنه كلما ازدادت مشاركة أعضاء المجموعة فى اتخاذ القرارات الهامة (المتعلقة بالسياسات) ، كان من المحتمل بدرجة أكبر أن تساند الضغوط من مجموعات العمل التنظيمية الفرعية غير الرسمية مطالب الإدارة (Katz, Maccoby, and Morse, 1950; Katz, Maccoby, Gurin, and Floor, 1955) . على أنه من وجهة نظر المنظمة فإن المشاركة فى اتخاذ القرار تعد وسيلة لتجنيد أو تسخير قوى المجموعة الفرعية لتطبيق وتنفيذ قواعد المنظمة . وبناء على ذلك فإنه حالما يتم استبعاد المخرجات التنظيمية المثبطة الناجمة عن المشاركة ، فإن أهمية هذا التطبيق والتنفيذ سوف تكون واضحة للعيان .

إن أهداف الفرد باعتبارها عوامل تؤثر على دافع الفرد للإنتاج تعكس كلاً من قوة انتمائه للمجموعات المتاحة (بما فى ذلك المنظمة) واتجاه ضغوط المجموعة . كذلك فإن هذه الأهداف تعكس أيضًا القيمة الأساسية المستمدة من الخبرة السابقة . إن تبريرنا بالنسبة للتركيز المفصل فى الاندماج أو الانتماء ، بدلاً مما يمكن أن يطلق عليه العوامل الشخصية ، يرتكز على اعتبارين أساسين ، **الاعتبار الأول** : هو أنه على الرغم من أن الانتماء أو الاندماج يتأثر بعوامل أخرى كثيرة فى المنظمة ، فإن أكثر الاتجاهات الأساسية التى نطلق عليها الشخصية هى أقل الاتجاهات مطواعية ومرونة . **الاعتبار الثانى** : أن هذه القيم الأساسية التى تتجاوز الدافع الذى يقود إلى الإنتاج يتطلب «تفسيراً» وذلك قبل أن تصبح هذه القيم مرتبطة بموقف تنظيمى محدد وأن هذا التفسير يعتمد إلى حد كبير على الظواهر التى ناقشناها .

٥/٣ خاتمة :

حاولنا فى هذا الفصل أن نشير إلى أحد التوجهات التى تجاوز فيها البحث فى مجال السلوك التنظيمى نطاق المعالجات الكلاسيكية للأفراد العاملين فى المنظمات والتى كانت تنظر إليهم على اعتبار أنهم «آلات» . لقد رأينا أن نموذج «الآلة» فى مجال السلوك البشرى يميل إلى تجاهل النطاق الكبير للأدوار التى يؤديها الأفراد فى وقت واحد والتى لاتعالج بفعالية المشكلات المرتبطة بتنسيق الأدوار . وعلى وجه التحديد ، فإنه ينبغى أن يكون من الواضح أن السلوكيات الإشرافية القائمة على نموذج «الآلة» البسيط أو الساذج سوف تقود إلى السلوكيات التى تتمنى المنظمة أن تتجنبها .

هذه الخاتمة أو هذا الاستنتاج يمثل بالطبع أحد الفرضيات الجوهرية لكل من ميرتون Merton ، سيلزنك Selznick وجولدنر Gouldner فى كتاباتهم عن البيروقراطية . لقد وجهت أدبيات البيروقراطية اهتمامًا ملحوظًا لمشكلات إدارة المنظمات التى تعتبر دوافعها وسلوكياتها التعليمية أكثر تعقيدًا مقارنة بتلك المتأملة فى نموذج «الآلة» .

بالإضافة إلى ذلك ، فقد تفحصنا ثلاثة أنواع مختلفة من أساليب التأثير على دوافع الفرد فى المنظمة ، حيث أفردنا اهتمامًا خاصًا لموضوع التطابق بين اتجاهات الفرد ومطالب المنظمة المنعكسة فى دوافع الأفراد للانتاج . لقد قادنا تحليلنا إلى استنتاج أن التأثير على دوافع الأفراد للإنتاج هو وظيفة أو نتاج التأثير على ثلاثة جوانب رئيسة هى : (أ) استثارة بدائل السلوك بالنسبة للفرد (ب) النتائج المترتبة على البدائل المستثارة المتوقعة من قبل الأفراد (جـ) القيم المصاحبة للنتائج من قبل الفرد . كل واحد من هذه الجوانب الثلاثة يقع تحت نطاق تحكم المنظمة ، لكنه يتحدد أيضًا جزئيًا بواسطة عوامل من خارج المنظمة . وبالمقابل فإن حجم الرقابة التنظيمية يعتمد جزئيًا على سلوك المنظمة (مثل الممارسات الإشرافية) وعلى عوامل تقع بشكل كبير خارج نطاق تحكمها (من ذلك على سبيل المثال الظروف الاقتصادية العامة) .

وبما أننا سوف نتحول الآن إلى بحث القرار التحفيزى الرئيسى الآخر فإننا سوف نصف القرار المتعلق بمشاركة أو عضوية الفرد فى المنظمة ، كما سنحاول الإشارة إلى

الكيفية التى يماثل فيها هذا القرار ويختلف فى نفس الوقت عن القرارات المتعلقة بالإنتاج والتى ناقشناها سلفًا . على أننا فى نهاية الفصل الرابع نأمل أن نكون قد غطينا المعلومات المتاحة فى الوقت الراهن فى موضوع المشاركة أو الانضمام للمنظمات .

الفصل الرابع

القيود التحفيزية :

قرار المشاركة



بحثنا فى الفصل السابق الدافع الفردى للإنتاج ، ووصفنا سلوك الموظف داخل نظام عام لاتخاذ القرارات . كذلك فقد أشرنا إلى أن قرارات العاملين بالمشاركة فى أى منظمة تعكس اعتبارات مختلفة من قرارات الإنتاج . وفى هذا الباب سوف نبحث قرار المشاركة .

يأتى قرار المشاركة فى صميم النظرية التى أسماها كل من بارنارد Barnard (1938) وسايمون (1947) Simon «بالتوازن التنظيمى» والتى تعنى : حالات أو شروط بقاء المنظمة . هذا التوازن يعكس نجاح المنظمة فى ترتيب مدفوعات المشاركين فيها ، بحيث تكون هذه المدفوعات كافية لتحفيزهم ودفعهم على الاستمرار فى المشاركة . وفى هذا الباب سوف ندرس أولاً النظرية العامة للتوازن التنظيمى . هذه النظرية تقودنا إلى تحديد المشاركين الرئيسيين فى أى منظمة وإلى العوامل التى تؤثر على قرارتهم بالمشاركة . ولعدد من الأسباب ، فإننا سوف نوجه اهتمامنا نحو الموظفين ، ولكننا سنوضح كيف أن الافتراضات العامة نفسها تنطبق أيضًا على الأنواع الأخرى من المشاركين .

١/٤ نظرية التوازن التنظيمى :

إن نظرية برنارد – سيمون للتوازن التنظيمى هى أساسًا نظرية للدوافع – وهى تعبير عن الظروف التى تتمكن بموجبها أى منظمة من إقناع وإغراء أعضائها بالاستمرار فى مشاركاتهم ، وبالتالى ضمان البقاء التنظيمى . لقد أوضح كلٌ من سيمون وسميثبرج وطومبسون Simon, Smithburg and (PP.381-2 , 1950) Thompson) ، الفرضيات العامة للنظرية وذلك على النحو التالى [١ ,٤-A] :

١ – المنظمة هى نظام من السلوكيات الاجتماعية المتبادلة العلاقة لعدد من الأشخاص الذين نسميهم المشاركين فى المنظمة .

٢ – كل مشارك وكل مجموعة من المشاركين يحصلون من المنظمة على حوافز مقابل ما يقدمونه من مساهمات للمنظمة .

٣ – كل مشارك سوف يواصل مشاركته فى المنظمة فقط طالما كانت الحوافز التى تقدم له مساوية أو أكبر من المساهمات التى يطلب منه القيام بها (وهذه تقاس بالنسبة

إلى قيم المشارك والبدائل المتاحة له) .

٤ - المشاركات المقدمة من مختلف مجموعات المشاركين تمثل المصدر الذى من خلاله تقوم المنظمة ببناء وصياغة الحوافز التى تمنحها للمشاركين فيها .

٥ - عليه ، فإن المنظمة تكون قادرة على سداد ديونها - وسوف تستمر فى البقاء - فقط كلما كانت المساهمات كافية لتأمين حوافز كبيرة بالقدر الذى يكفى لاجتذاب هذه المساهمات .

هذه النظرية ، مثلها مثل العديد من التعميمات النظرية ، تتمحور حول تكرار المعانى . وعلى وجه التخصيص ، فإنه لكى نختبر النظرية ، وبخاصة الفرضية رقم «٣» ، فإننا نحتاج إلى تقديرات تجريبية مستقلة لـ «أ» سلوك المشاركين فى الانضمام إلى المنظمات والاستمرار فيها أو الانسحاب منها ، «ب» موازنة الحوافز والمساهمات لكل مشارك ، مقاسة وفقًا «لمنفعته» الخاصة .

إن ملاحظة المشاركين وهم ينضمون إلى المنظمات وكذلك وهم يتركونها هى مسألة سهلة نسبيًا . ولكن الأكثر صعوبة هو إيجاد دليل أو إثبات لقيمة المتغير «ب» الذى لايعتمد على الملاحظة المتاحة فى «أ» . ولكن وقبل أن نتمكن من التعامل مع المشكلة المتعلقة بالملاحظة ، يجب أن نذكر أشياء أكثر عن مفاهيم الحوافز والمساهمات .

الحوافز : هى «مدفوعات» تتم بواسطة (أو من خلال) المنظمة إلى المشاركين فيها (على سبيل المثال : الأجور للعاملين ، والخدمة للعملاء ، الدخل للمستثمرين) . هذه المدفوعات يمكن قياسها بوحدات مستقلة عن منفعتها للمشاركين (مثلاً يمكن قياس الأجور والدخل بالدولار ، والخدمة للعملاء بالساعات التى خصصت لكل عميل) . وبالتالى ، يمكننا تخصيص مجموعة من الحوافز لكل فرد مشارك ، وكل واحد من مكونات المجموعة يمثل بعداً مختلفًا من أبعاد الحوافز التى تمنحها المنظمة . وعليه ، يمكن قياس كل من مكونات الحوافز بصفة فريدة ومستقلة عن المنافع التى يحددها لها المشاركون .

منافع الحوافز : هنالك قيمة منفعية مصاحبة لكل واحد من مكونات مجموعة الحوافز . غير أننا الآن لن نهتم بشكل وظيفة المنفعة ، كما أننا سوف لن نستبعد من

اعتباراتنا الوظيفة المنفردة . إن وظيفة المنفعة لشخص معين تقلل المكونات العديدة للحوافز كبعد عام .

المساهمات : إننا نفترض أن المشارك فى منظمة ما يقوم بأداء بعض «المدفوعات» المعينة إلى المنظمة (مثل العمل من العامل ، الرسوم من العميل ، ورأس المال من المستثمر) . وهذه المدفوعات ، التى سوف نطلق عليها مساهمات ، يمكن قياسها بوحدات مستقلة عن منفعتها للمشاركين . وبناءً على ذلك ، يمكننا تحديد مجموعة من المساهمات لكل فرد مشارك .

منافع المساهمات : يمكن تعريف وظيفة المنفعة التى تعمل على تحويل المساهمات إلى منافع للفرد المشارك بأكثر من طريقة واحدة . على أن التعريف المعقول لمنفعة المشاركة يتمثل فى قيمة البدائل التى يضعها الشخص من أجل القيام بالمساهمة . وكما سنرى أدناه ، فإن هذا التعريف لمنافع المساهمة يسمح لنا أن ندخل ضمن التحليل نطاق بدائل السلوك المتاحة للمشارك .

هذه التعريفات للحوافز والمساهمات تتيح لنا مدخلين عامين لمشكلة الملاحظة . فمن ناحية ، بإمكاننا محاولة تقدير توازن المنفعة مباشرة ، وذلك من خلال ملاحظة سلوك المشاركين (بما فى ذلك الردود على أسئلة وثيقة الصلة بالموضوع) . من ناحية أخرى ، فإننا إذا ما كنا مستعدين لإجراء بعض الافتراضات التجريبية عن وظائف المنفعة ، فإن بإمكاننا عمل توقعات من التغيرات فى كميات الحوافز والمساهمات ، بدون الرجوع إلى منفعتها .

ولتقدير توازن منفعة الحوافز والمساهمة مباشرة ، فإن نوع المقياس الأكثر منطقية هو متغير رضا الفرد (عن الوظيفة ، والخدمة ، والاستثمار ، . . . إلخ) . ويبدو من المعقول أن نفترض أنه كلما كان الفرق بين الحوافز والمساهمات كبيراً ، كان رضاء الفرد كبيراً . وأيًا كان الأمر ، فإن «نقاط الصفر» الحرجة فى ميزان الرضاء وتوازن منفعة الحوافز والمساهمة ليست بالضرورة متطابقة . إن نقطة الصفر بالنسبة لميزان الرضاء هى النقطة التى يبدأ الفرد فى التحدث عندها عن درجات «عدم الرضا» بدلاً عن درجات «الرضا» . لهذا السبب ، فإن هذه النقطة ذات ارتباط وثيق بمستوى

الطموح ، كما أشير إليها فى الباب الثالث ، وهى النقطة التى نتنبأ فيها بزيادة كبيرة فى سلوك البحث من قبل الكائن الحى .

ومن ناحية أخرى ، فإن نقطة الصفر فى ميزان منفعة الحوافز والمساهمة هى النقطة التى يكون فيها الفرد غير مبال بترك المنظمة . إنَّ لدينا دليلاً كبيراً على أن نقطتى الصفر هاتين غير متطابقتين ، ولكن ، على وجه التحديد ، فإنَّ عدداً قليلاً من المشاركين «الراضين» يتركون المنظمة ، فى حين أن البعض ، وليس الجميع هم عادة ، من المشاركين غير الراضين يتركون المنظمة .

إن السؤال الذى يمكن أن نطرحه هنا هو : كيف يمكن لنا تفسير هذه الاختلافات؟ يكمن التفسير مبدئيًا فى الطرق التى تدخل فيها بدائل النشاط الحالى فى النموذج (وهذا أحد الأسباب لتعريف منفعة المساهمة بمقدار الفرص المهدرة) . إن عدم الرضا هو المؤشر لسلوك البحث . ونتيجة لعدم الرضا ، فإن الكائن الحى يوسع برنامجه لاستكشاف البدائل . وإذا فشل البحث على المدى الطويل ، فإن مستوى الطموح يتراجع تدريجيًا نحو الأدنى . وعلى أية حال ، ، فإننا نفترض أن التغير فى مستوى الطموح يحدث ببطء ، بحيث يكون عدم الرضا على المدى القصير ممكنًا جداً . ومن ناحية أخرى ، فإن توازن الحوافز والمساهمة يتكيف بسرعة مع التغيرات فى إدراك البدائل . كما أنه عند إدراك البدائل المتاحة باعتبارها قليلة ومتواضعة ، فإن منفعة الأنشطة المهدرة تتناقص ، وهذا التكيف يحدث بسرعة .

وبناءً عليه ، فإن بإمكاننا استخدام الرضا الذى يعبر عنه الفرد كمقياس لتوازن الحوافز - المساهمة فقط فى حالة استخدامه بالاشتراك مع تقدير البدائل التى يدرك الفرد أنها متاحة . وعمومًا ، فإن الرغبة فى الانتقال فقط تدخل فى الحكم على مدى الرضا ، كما أن الرغبة فى الانتقال بالإضافة إلى إدراك سهولة الحركة تدخلان فى قياس منفعة الحوافز/المساهمة . لقد درج العديد من الدارسين للانتقال والحركة على إغفال أحد هذين الوجهين من قرار المشاركة (خاصة أولئك المعنيين بتنقل العاملين) .

إن الملاحظة المباشرة لمنفعة الحوافز/المشاركة ليست ، مع ذلك ، هى الطريقة الوحيدة الممكنة لقياسها . ذلك أن بإمكاننا استنتاج توازن المنفعة مباشرة من ملاحظة

التغيرات فى الحوافز أو المساهمات مقاسة بمقاييس عدم المنفعة ، وذلك شريطة أن نضع بعض الافتراضات حول وظائف المنفعة . هذه الافتراضات الرئيسة الثلاثة مفيدة وربما تكون أكيدة لعدة أسباب . **أولاً** : أننا نفترض أن وظائف المنفعة تتغير ببطء فقط . **ثانيًا** : أننا نفترض أن كل وظيفة منفعة رتيبة فيما يتعلق بالحوافز والمساهمات المرافقة لها . وعلى الرغم من أننا لانعرف ما سوف تكون عليه منفعة الزيادة فى الأجور ، فإننا مستعدون لافتراض أنها ستكون إيجابية . **ثالثًا** : أننا نفترض أن وظائف المنفعة لدى طبقات واسعة جداً من الناس تكون متشابهة إلى حد كبير ، ولايتوقع وجود اختلافات كبيرة فى القيم فى ثقافة فرعية معينة . كذلك ، فإن بإمكاننا أن نتوقع أنه إذا أدت الزيادة فى حافز معين إلى زيادة فى المنفعة لأحد الأفراد ، فإنها سوف تحدث زيادة فى المنفعة لدى الأفراد الآخرين .

إنَّ هنالك افتراضاتٍ معقولةً أخرى عن وظائف المنفعة للفرد ، وبعضها سوف يتم إيضاحه أدناه عندما نربط مشاركة الفرد بعوامل أخرى . هذه الافتراضات الثلاثة ، على أية حال تقود فى حد ذاتها إلى مجموعة مختلفة من إجراءات التقدير . ففى ظل **الافتراض الأول** فإن الأثر قصير المدى للتغيير فى الحوافز أو المساهمات سيكون غير مشوب بآثار التغذية المرتدة . **وبالافتراض الثانى** (بخاصة بالاشتراك مع الافتراض الثالث) فإن مجموعة من التنبؤات الترتيبية يمكن وضعها على أساس المعرفة بالتغييرات فى الحوافز والمساهمات . أما **الافتراض الثالث** فإنه يتيح لنا أن نقوم بتقدير بعض الخصائص الأساسية لتوازن الحوافز والمساهمات ، متجنبين مشكلة المقارنة بين الأفراد فى جانب المنافع .

إن مثل هذه الافتراضات التى تم سردها تتمتع ببعض المصداقية السابقة ، ولكن الأكثر أهمية أن معظم الأدلة المتوفرة حاليًا عن سلوك المشاركين متناسقة مع هذه الافتراضات . وهكذا ، فإن التنبؤات يتم وضعها بنجاح بصورة متكررة وفى أحيان كثيرة بواسطة رجال الأعمال فيما يتعلق بجدوى وملاءمة الخطط التنظيمية المقترحة .

تأمل فى تحليل رجل أعمال يبحث فى جدوى مشروع أعمال . إن خطوته الأولى ستكون وضع خطة عمل توضح ما هى الأنشطة والتسهيلات المطلوبة لتنفيذ الأعمال

المقترحة ، بما فى ذلك تقديرات كميات «المدخلات» و«المخرجات» من كافة الفئات . وبلغة الاقتصاد ، فإنه يقدر «وظيفة الإنتاج» . وبلغة نظرية التنظيم ، فإن وظيفة الإنتاج توضح معدلات التحويل الممكنة للمساهمات إلى حوافز .

الخطوة الثانية بالنسبة لرجل الأعمال السابق تتمثل فى تقدير الحوافز المالية التى سوف يحتاج إليها للحصول على المدخلات بالكميات المطلوبة ، والمساهمات المالية التى يمكن الحصول عليها من المخرجات . أى : أسعار عوامل الإنتاج والمنتج . ولتقدير هذه الحوافز المالية ، يتم وضع تنبؤات فيما يتعلق بتوازنات الحوافز والمساهمات لمختلف فئات المشاركين . ولكى نوضح ذلك دعنا نعطى بعض الأمثلة الافتراضية :

الرواتب والأجور : يتم الحصول على المعلومات من «معدلات الأجور السارية» لأنواع العمل المشابهة فى شركات أخرى بنفس المنطقة . إن الافتراض الضمنى فى هذه الحالة هو أن تظل الأشياء والعوامل والعناصر الأخرى جميعها من غير تعديل فيما يتعلق بالحوافز الأخرى ، أو (إذا كان العمل غير سارٍ على وجه التحديد ، وإذا كانت ظروف العمل جيدة أو سيئة بصفة خاصة . . إلخ) فإن الحافز المالى سوف يعدل صعوداً أو هبوطاً للتعويض عن العوامل الأخرى . وإذا كانت المشكلة هى اجتذاب العمال من منظمات أخرى ، يفترض أن تكون هنالك مفاضلة أجور أو أن الأمر يتطلب حافزاً آخر لإقناعهم بالتغيير .

رأس المال : يتم الحصول على المعلومات عن «سوق الأموال»- وذلك فيما يتعلق بمعرفة ، أنواع فرص الاستثمار البديلة المتاحة ، والوزن المتعلق بمختلف عوامل المخاطرة ، ومستويات أسعار الفائدة . بعد ذلك يفترض الحث على الاستثمار ، وهذا يجب أن تكون مصطلحات (أسعار الفائدة ، والأمن . . . إلخ) مساوية على الأقل للحوافز المتاحة فى الاستثمارات البديلة .

إن نفس الإجراء يتم اتباعه بالنسبة لحوافز المشاركين الآخرين . وفى كل حالة ، فإن المعلومات مطلوبة فيما يتعلق بالحوافز البديلة المقدمة من قبل المنظمات الأخرى ، وهذه تؤسس «مستوى الصفر» لصافى توازن الحوافز - مع المساهمة . إنه إذا ما كانت العوامل غير المالية غير قابلة للمقارنة بين البدائل ، فإن تعديلاً تقديرياً يتم

إجراؤه على الحوافز المالية على سبيل التعويض . وبالطبع ، فإن التعديل يمكن إجراؤه أيضًا على العوامل غير المالية فقط (مثلاً فى جودة المنتج) .

إذا ما أعطت الحوافز المخططة ، بما فى ذلك الحوافز النقدية ، موازنة إيجابية لكافة مجموعات المشاركين ، فإن الخطة تكون عملية . وإذا تم تنفيذ الخطة لاحقًا ، فإن مقارنة العمليات الفعلية مع التقديرات سوف توفر اختبارًا تجريبيًا للافتراضات والتقديرات . أما إذا فشلت النتائج فى تأكيد الافتراضات ، فإنه لايزال بإمكان رجل الأعمال أن يختار أيًا من مجموعتى الافتراضات التى سيقوم بتعديلها . إنه قد يفسر النتيجة كدليل على أن الافتراضات الأساسية المتعلقة بالحوافز والمساهمات غير صحيحة ، أو أنه قد يستنتج أنه قد أخطأ فى تقدير نقاط الصفر لواحد أو أكثر من موازنة الحوافز مع المساهمات . وعلى أية حال ، فإن الحقيقة ماثلة فى أن تلك التنبؤات يتم إجراؤها فى كثير من الأحيان بنجاح كبير .

إن اختبار النظرية لاينحصر فى التنبؤ ببقاء المؤسسات التجارية الجديدة . ففى أى وقت من عمر المنظمة عندما يتم إجراء تغيير يؤدى إلى «أ» تغيير واضح فى الحوافز التى تمنح لأى مجموعة من المشاركين ، أو «ب» تغيير واضح فى المساهمات المطلوبة من المشاركين أو «ج» تغيير النشاط التنظيمى بأى صورة قد تؤثر على الحوافز أو المساهمات ، فى أى من هذه الحالات ، فإنه بالإمكان وضع تنبؤ فيما يتعلق بأثر التغيير على المشاركة . إن الآثار قد تكون قابلة للقياس من حيث معدلات إجمالى تسربات الموظفين والمبيعات . . . إلخ حسب ما هو ملائم .

٢/٤ المشاركون :

تتضمن نظرية التوازن التنظيمى ، حسب صياغتنا لها هنا ، تتضمن بناء – منظمة– يشكل أساس التوازن . وعلى وجه التحديد ، فإنه يجب أن يكون هنالك نظام اجتماعى يشمل المشاركين الذين يظهرون درجة عالية من العلاقة المتبادلة والتميز الجوهرى عن الأنظمة الأخرى داخل المحيط الاجتماعى الشامل .

وحتى هذه النقطة ، لم نحاول أن نكون دقيقين فى تعريف المشاركة . وفى الحقيقة ، يجب أن نكون بالضرورة عشوائيين إلى حدٍ ما فى تحديد وتعريف بعض الأفراد المعينين كمشاركين فى منظمة معينة . إن عدداً من الأفراد غير أولئك الذين سوف نعرِّفهم كمشاركين أساسيين فى منظمة أعمال معينة يتلقون حوافز من المنظمة ويقدمون مساهمات بالنسبة لوجودها ، وتحت ظروف خاصة فإن مثل هؤلاء «المشاركين» قد يلعبون دوراً مسيطراً فى تحديد توازن المنظمة . غير أننا عندما نصف المشاركين الرئيسيين فى معظم منظمات الأعمال ، فإننا عموماً نقصر اهتمامنا على الفئات الرئيسية الخمسة التالية : الموظفون ، والمستثمرون ، والموردون ، والموزعون ، والعملاء (٢ , ٤-A) .

فالموظفون ، بما فى ذلك الإدارة ، هم الأكثر وضوحاً فى أى بيان أو دليل يوضح المشاركين فى المنظمة . وعادة ، عندما تتحدث عن المشاركين التنظيميين فإن ما نعنيه هو العاملين ، وأن العضوية فى أى منظمة أعمال تجارية تعامل فى العادة كمرادف للتوظيف . فالموظفون يحصلون على الأجور وهبات أخرى ويقدمون العمل (الإنتاج) ومساهمات أخرى للمنظمة . وكما سوف يصبح واضحاً أدناه ، فالتوظيف هو مجال المشاركة فى المنظمات التى تم إجراء معظم الأبحاث المكثفة فيها .

إن دور المستثمرين كمشاركين واضح فى النظرية الاقتصادية للشركة أو المنشأة ولكنه نادراً ما يدرج فى التحليلات الأخرى للسلوك التنظيمى . ونفس الجدلية من الممكن أن تقال عن بعض أبحاث ومعاملات الإدارة العامة حيث يتم التعامل مع جماعات القوة الخارجية على وجه الخصوص (Simon, Smithburg, and Thompson, 1950; Truman, 1951; Freeman, 1955) . وعلى الرغم من أن مشاركة المستثمرين فى أنشطة منشـآت الأعمال كثيراً ما تكون أقل فاعلية من أنشطة جماعات القوة السياسية فى إدارة الوحدات الحكومية ، فإن سلوك المشاركين المستثمرين ليس قليل الأهمية فى مسرح الأعمال التجارية الأمريكية العامة إلى الحد الذى يجيز استبعادهم من الاعتبار أو الاهتمام .

إن التمييز بين الوحدات فى عملية الإنتاج والتوزيع التى تكون «داخل» المنظمة وتلك التى تكون «خارج» المنظمة يتبع التعريف القانونى لحدود المنشأة المعينة . لقد وجدنا

أنه من المفيد استخدام معيار أكثر وظيفية ، بحيث يشمل هذا المعيار كلاً من الموردين والموزعين للجوهر أو المحور التصنيعى للمنظمة (أو نظيره عندما يكون جوهر أو محور نشاط المنظمة غير تصنيعى) . وهكذا ، ففى صناعة السيارات فإنه من المفيد والأجدى اعتبار وكلاء السيارات كأجزاء مكونة ضمن منظمة صناعة سيارات .

وأخيرًا ، فإن دور المستهلكين فى المنظمة ، مثل دور المستثمرين ، قد تم تجاهله بصفة عامة باستثناء المنظرين الاقتصاديين . وحيث إن من الواضح أن المستهلكين هم جـزء من نظام التـوازن ، فـإن نظرية التنظيم يجب أن تشـمل فى إطارها المكونات الرئيسة لنظرية الاستهلاك .

وبمناقشة الأمر بصورة حرفية بحتة ، فإن هذا المفهوم للمنظمات يتضمن تقريبًا أى معلومات عن السلوك البشرى كجزء من نظرية التنظيم . وعلى أية حال ، فإننا سوف نقصر اهتمامنا الأساسى هنا على مشاركة العاملين . فلقد تمت دراسة انتقال العمالة بإسهاب بواسطة كل من الاقتصاديين وعلماء النفس الاجتماعى . وبناء على ذلك ، فإننا سوف نتمكن من إيجاد بعض الأدلة على الأقل بالنسبة للافتراضات المذكورة .

وعمومًا ، فإن مجالات سلوك الاستثمار ، وسلوك المورد ، وسلوك الوسطاء تعتبر أقل تطورًا ، وأن الافتراضات الخاصة بها أقل توثيقًا . إن سلوك المستهلك يمثل حالة مختلفة إلى حد ما ، لكونه كان موضوعًا لكم هائل من الأبحاث (Clark, 1958) . وعل الرغم من ذلك ، فإننا سوف نحصر أنفسنا فى هذا المجال على الملاحظات العامة التى أثيرت فى الجزء ٤/٧ أدناه .

٣/٤ مشاركة العاملين : معيار المشاركة

تختلف علاقة العامل بالمنظمة كثيرًا عن علاقة المشاركين الآخرين فى أحد الجوانب . إذ إنه بانضمامه إلى المنظمة يقبل علاقات السلطة أى أنه يوافق ضمن حدود معينة (محددة صراحة وضمنًا بشروط عقد العمل) أن يقبل كمقدمة لسلوكه بالأوامر والتعليمات التى تصدر إليه من المنظمة . هذا القبول يصاحبه إجراءات مفهومة عمومًا «لإضفاء الشرعية» على الاتصالات وتدعيمها بالسلطة للعاملين . إن قبول الموظف

للسلطة يعطى المنظمة وسيلة فعالة للتأثير عليه – أكثر فعالية من الإقناع ، ومشابهة لعمليات الإثارة التى تستدعى برنامجًا كاملاً من السلوك استجابة للمنبهات .

وعلى افتراض أن العاملين يتصرفون بطريقة عقلانية ذاتية ، فإنّ بإمكاننا وضع بعض التنبؤات حول نطاق علاقة السلطة انطلاقًا من معرفتنا بحوافز ومساهمات العاملين وأعضاء المنظمة الأخرى (Simon, 1952-3) . إن الموظف سيكون مستعداً للدخول فى عقد توظيف إذا لم يكن يعنيه كثيراً ماهية الأعمال (ضمن مجال القبول المتفق عليه فى العقد) التى ستأمره أو توجه المنظمة بأدائها ، أو إذا تم تعويضه بطريقة ما عن إمكانية قيام المنظمة بفرض أعمال غير مرضية عليه . لهذا فإنه قد يكون من المفيد للمنظمة أن توجد علاقة سلطة ، عندما لايكون من الممكن التنبؤ مسبقًا وبدقة بالأنشطة المثلى بالنسبة للمنظمة (أى رفع حد منفعة التحفيز إلى الحد الأقصى للمشاركين الآخرين فى أنشطة الموظف) .

إن بالإمكان إعادة تحديد أو طرح هذه الافتراضات بالشكل الذى يتيح إمكانية اختبارها بالنظر إلى عقد التوظيف . ذلك أن جانبًا معينًا من سلوك الموظف من الممكن أن «أ» يتم تحديده فى عقد التوظيف (مثل معدل الأجور) ، «ب» يترك لتقدير الموظف (على سبيل المثال ، أحيانًا ، ولكن ليس دائمًا ، ما إذا كان يدخن أثناء العمل) ، أو «ج» تُضمن فى سلطة صاحب العمل (مثل المهام الخاصة التى يؤديها ضمن المدى الذى تحدده مواصفات الوظيفة) . إن الظروف التى تجعل من المفيد تحديد ناحية من السلوك فى العقد هو التعارض الحاد فى المصالح (مثل ما يتعلق بمستوى الأجور) وبعض الغموض حول ما هية تلك المصلحة . إنّ من المفيد أن يترك لتقدير الموظف تلك النواحى التى تكون ذات مصلحة ضئيلة لصاحب العمل ولكنها ذات مصلحة كبيرة للموظف ، وإن يتم إخضاع الموظف لسلطة المنظمة فى تلك الجوانب ذات الأهمية الكبيرة نسبيًا لصاحب العمل والتى تكون غير ذات أهمية للموظف بعض الشىء ، والتى لايمكن لصاحب العمل أن يضع تنبؤات دقيقة بشأنها قبل أدائها .

لقد أشرنا سابقًا فى الباب الثالث إلى أن علاقة السلطة ليست شيئًا سهلاً . ذلك أن مشاكل تحديد وتنفيذ «عقد التوظيف» هى مسألة اهتمام ونزاع محتمل لجميع المشاركين فى المنظمات . ولتوضيح الأمر فإننا سوف نورد سلسلة من الملاحظات

المشابهة فى هذا الباب والباب الخامس قبل العودة (فى الباب السادس) الى أهمية علاقات السلطة فى نشاط تنظيمى مبرمج .

ولوضع سلسلة من الفروض التى تربط مشاركة الموظف بمتغيرات خارجية ، فإنه يتوجب علينا فى البداية أن نضع معياراً «للمشاركة» . إن هناك ثلاثة أساليب لقياس المشاركة تعطى نتائج مختلفة إلى درجة كبيرة . **أولاً** : يمكننا قياس كمية الإنتاج للفرد والعامل . وهذا المعيار يجعل الباب الثالث حالة خاصة لظاهرة المشاركة . **ثانيًا** : يمكننا استخدام معيار الغياب . حيث يمثل الغياب الفعلى الدائم المرتبط بالخروج من مسيرات رواتب الشركة قيمة قصوى على الجانب الضعيف . إن الفروقات فى الإنتاجية أثناء العمل لايمكن قياسها بمعيار الغياب ولكن يميز بين العاملين من معدلات غيابهم بالإضافة إلى معدلات تغيرهم . **ثالثًا** : يمكننا استخدام معيار التسرب الوظيفى . إن بإمكاننا تعريف المشاركة بظاهرة وجود الجميع أو عدم وجود أحد داخل أو خارج مسيرات رواتب المنظمة .

وعلى الرغم من أنه يبدو للوهلة الأولى أن هذه المقاييس تعكس ببساطة درجات مختلفة من الانفصال عن المنظمة ، وأنها ، لهذا السبب ، تمثل ببساطة نقاطًا مختلفة على مقياس عام متصل ، فإن الدليل التجريبى المتوفر يشير إلى عدم وجود علاقة متناسقة بين مقاييس الإنتاج والغياب والتسرب الوظيفى الطوعى (Acton Society Trust, 1953; Morse, 1953; Brayfield and Crockett, 1955) . إن العلاقات بين الإنتاج والغياب والتسرب الوظيفى تكون عالية أحيانًا ومنخفضة أحيانًا أخرى ، وتكون الظروف المسببة لكل نتيجة صعبة التحديد . كذلك فإن بعض أسباب هذه النتائج تم الإيحاء بها بواسطة البحوث المتوفرة ، على الرغم من صعوبة إقامة الدليل على ذلك .

إن هناك مجموعة من الأسئلة التى يمكن طرحها هنا فيما يتصل بهذه العلاقات . **أولها** ، تحت أى ظروف يجب أن نتوقع وجود نسبة ضئيلة من الغياب (و/أو الانتاجية) مرتبطة بارتفا ع التسرب الوظيفى الطوعى لدى العاملين ؟ إن بإمكاننا توقع أنه فى حالة فرض عقوبات وإجراءات شديدة على الغياب (أكثر نسبياً من تلك المتوقعة عمومًا فى المجموعة العاملة) ، فإن معدلات الغياب سوف تميل إلى الانخفاض بين أولئك الذين يختارون البقاء

فى الوظيفة . ولكن علينا أن نتوقع أيضًا معدلاً عاليًا من ترك الوظيفة . وبالمثل ، فإنه عندما تكون القدرة على ترك المنظمة مقيدة (مثلاً بأمر الحكومة) ، يجب أن نتوقع وجود معدل منخفض من التسرب الوظيفى الطوعى فى العمالة ، ولكن (بالأخص إذا كانت العمالة نادرة) نجد معدلات غياب أعلى نسبيًا (Mayo and Lombardo, 1944) .

ثانيًا : تحت أى ظروف يجب أن نتوقع وجود علاقة إيجابية بين الغياب والتسرب الوظيفى ؟ مع افتراض الآتى «١» أن ذلك الدافع لتجنب المطالبات (أى المساهمات) بالنسبة لوضع الوظيفة ينجم مبدئيًا من عدم الرضا عن توازن الحوافز والمساهمات «٢» أنه بالنسبة لمعظم الأشخاص فإن دافع البحث عن الارتياح بالغياب المؤقت يحدث فى نقطة مرتبطة بصورة ثابتة بالنقطة التى يحدث فيها دافع ترك العمل ، و «٣» أن العوامل التى تساهم فى عدم رضاء الفرد هى عامة بالنسبة لجماعة العمال أكثر من كونها محددة بأفراد من العمال . فى ظل هذه الافتراضات ، فإن الغياب والتسرب الوظيفى الطوعى فى العمالة سيرتبطان إيجابيًا عندما تكون الجزاءات المرتبطة بالغياب والانسحاب «عادية» .

وعلى الرغم من أننا نادرًا ما تعرفنا على تعقيد العلاقة بين الغياب والمرض والتسرب الوظيفى ، فإن بإمكاننا أن نرى أن خيار معيار المشاركة سوف يؤثر بدرجة كبيرة على الافتراضات الخاصة بالمشاركة . وهنا نقترح استخدام معيار التسرب الوظيفى فى العمالة ، نظرًا لأن هنالك بعض الحس الحدسى الذى يكون فيه مثل هذا المعيار ذا معنى أكبر ؛ ونظرًا لأننا سبق أن تعاملنا مع معيار الإنتاج (الذى يرتبط ارتباطًا وثيقًا ، من ناحية المفهوم على الأقل ، بمعيار الغياب) فى الفصل السابق . وفى نفس الوقت ، مع ذلك ، فإننا سوف نحاول أن نشير إلى كيف أن معيار الغياب يمكن أن يدعم الافتراضات المماثلة أو المختلفة .

٤/٤ مشاركة الموظف : النموذج العام

لقد تمت الإشارة إلى توجهنا العام نحو مشكلة التسرب الوظيفى فى الجزء ٤/١ . أننا نطرح هنا الافتراض العام فى أن الزيادات فى توازن منافع الحوافز على حساب

منافع المساهمة (٤,١) تخفض من ميول الفرد المشارك إلى ترك (٤,٢) المنظمة ، فى حين أن التناقص فى ذلك التوازن له تأثير معاكس [٤,١:٤,٢] .

إن توازن الحوافز – المساهمات ، الذى أشير إليه سابقًا ، هو دالة أو وظيفة لمكونين رئيسين هما :

الرغبة المدركة لترك المنظمة [٤,٣] والسهولة المدركة للانتقال من المنظمة (٤,٤) (أى منفعة البدائل المتنازل عنها [٤,٤ ، ٤,٣:٤,١] . وعلى الرغم من أن هذه ليست عوامل مستقلة بالكامل ، فإن معظم الافتراضات المذكورة أدناه هى بيانات عن الاختلافات فى واحد أو آخر منها . إن عامل الرضا (أو الدافع للانسحاب) هو عامل عام يدعم كلاً من الغياب والتسرب الوظيفى الطوعى لجهة العمل . على أنَّ الاختلافات بين الغياب والتسرب الوظيفى لاتنبع من الاختلافات فى العوامل بما فى ذلك الدافع الأولى ولكنها تأتى أساساً من الاختلافات فى تبعات الصيغ البديلة للانسحاب . ومن ناحية أخرى ، فإن السهولة المدركة فى الانسحاب من المنظمة ، كثيراً ما تكون مختلفة جداً عن الانسحاب الدائم أكثر من التغيب أو الإجازة المرضية .

٥/٤ العوامل المؤثرة على الرغبة المدركة للانتقال من المنظمة

تؤثر بعض العوامل المذكورة هنا على الرغبة المدركة للانتقال كما تؤثر بعض العوامل الأخرى على السهولة المدركة للانتقال . غير أنه ، فى معظم الحالات فإن المتغيرات التى تتدخل لم يتم إيضاحها فى البحوث المتوفرة ، ولهذا السبب فإن بعضاً من بنية النظرية على الأقل لم يتم اختباره مباشرة . وعلى الرغم من ذلك ، فإن هنالك كمًا كافيًا من المعلومات لدعم تواجد آليتين متميزتين . إن إحدى فوائد الاحتفاظ بالمتغيرات المؤثرة هو أنها تتيح لنا استخدام البيانات عن الغياب كلما كانت مرتبطة بأسئلة التسرب الوظيفى رغم أن لدينا أسباباً نظرية (كما أشرنا سابقًا) وأدلة تجريبية للاعتقاد بأنه لاتوجد علاقة بين الغياب والتسرب الوظيفى فى كافة النواحى . وبالطبع ، فإن القارىء الذى يرغب فى التساؤل عن هذا الافتراض سوف يرغب أيضًا فى التساؤل عن الافتراضات التى تم إيرادها هنا والتى تعتمد بدرجة كبيرة على المعلومات التى جمعت من دراسات الغياب .

إن الأدبيات فى مجال المتغيرات المرتبطة بدافع الموظف لترك المنظمة توحى بأن العامل الرئيسى الذى يؤثر على هذا الدافع هو رضاء الموظف عن الوظيفة حسب ما يحدده هو . ولذلك فإنه كلما كان رضاء الفرد عن وظيفته كبيراً (٤,٥) ، قلت الرغبة المدركة للانتقال [٤,٣:٤,٥] . إنّ المدى الواسع جداً لخصائص الوظيفة يكون ذا صلة بالموضوع ، حيث إن عدم اقتناع الفرد بالتوظيف قد تعكس عدداً من النواحى المتميزة نسبيًا فى الوظيفة . لقد كانت محاولة تحديد هذه الأبعاد إحدى الأهداف الرئيسة للبحث الذى تم إجراؤه فى جامعة ميتشجان (Katz, Maccoby and Morse, 1950; Katz Maccoby, Gurin, and Floor, 1951; Mann and Baumgartel, 1952; Morse, 1953) . إن هدفنا ليس تحديد هذه الأبعاد من منطلق تحليل العوامل ، ولكن هدفنا هو تحديد الآليات النفسية التى تعمل لإحداث الرضا عن العمل .

إن أكثر الفروض معقولية حول دافع الفرد للانسحاب من العمل مرتبطة ارتباطًا وثيقًا بظاهرة الصراع التى تمت مناقشتها فى الفصل الخامس . وبناء على ذلك فإن بإمكاننا ذكر ثلاثة افتراضات رئيسة . **أولاً** : أنه كلما زاد تطابق خصائص الوظيفة مع الخصائص الشخصية للفرد (٤,٦) ، زاد مستوى الرضا [٤,٥:٤,٦] . لهذا فإنَّ عدم الرضا ينشأ من التباين بين الحقيقة والذات المثالية الخاصة بالفرد . وهذا يعنى أنه كلما ازداد التباين ، زادت الرغبة فى الخلاص من ذلك الوضع .

ثانيًا : كلما زادت إمكانية التنبؤ بالعلاقات الفعالة فى الوظيفة (٤,٧) ، ارتفع مستوى الرضا [٤,٥:٤,٧] . ذلك أن القدرة على التنبوء بتكلفة الوصول إلى حجم معين من الإنتاج ستكون مثالاً لإمكانية التنبوء بوظيفة مدير المصنع . وكما سيشار إليه فى الفصل الخامس ، فإن أحد أشكال نزاع اتخاذ القرارات ينبع من التنبؤ غير المكتمل . وعمومًا وإلى أقصى نقطة ممكنة ، فإن زيادة إمكانية التنبؤ تثمر عن زيادة فى الرضا لمعظم الناس – وبخاصة فى الأنشطة التى تكون وسيلة وليست غاية أساساً . فعلى سبيل المثال ، يمكن للمرء أن يتنبأ بأن رضا سائق سيارة سوف يزيد برتابة مع إمكانية التنبؤ بالسائقين الآخرين وبظروف الطريق عندما يقود سيارته إلى العمل ، ولكن ليس بالضرورة أن يكون كذلك عندما يشترك فى السباق . وبالمماثل ، ففى ظروف العمل تكون إمكانية التنبؤ ذات قيمة فى معظم العلاقات وليس فى جميعها على الأرجح (Reynolds, 1951; Coch and French, 1948) .

ثالثًا : إنه كلما زاد توافق متطلبات العمل مع متطلبات الأدوار الأخرى (٨ , ٤) ، ارتفع مستوى الرضا [٨ , ٤:٥ , ٤] . وكما أشار كيرلى (١٩٤٩) Curle فإن أحد الأسباب الرئيسة للاختلافات بين الأشخاص فى الرضا عن العمل هو أنَّ المجموعات فى المجتمع لاتقوم دائمًا بوضع طلبات متوافقة مشتركة على الفرد العامل . إنَّ بإمكان المرء أن يتنبأ أن المشارك فى المنظمة قد يحاول اختيار عضويته فى المجموعات حتى يبقى على الصراع المفروض بواسطة الاختلافات فى المطالب الواقعة عليه فى أدنى مستوى له .

إن كل واحد من الافتراضات الثلاثة يحدد شروطًا مسبقة لتعارض اتخاذ القرارات ، إلى حد أن الانسحاب من إحدى المجموعات فى الموقف يمثل حلاً لهذا النوع من التعارض ، وذلك يمكننا من استنتاج العلاقات التى سبق أن حددناها . ومع ذلك ، فإن دراسات محددة قد استهدفت بحث العلاقات بين العوامل الرئيسة والتسرب الوظيفى (أو الغياب) بدون تحديد واضح للعوامل المؤثرة فى هذه العلاقة والتى سبق أن حددناها ، كما أنه من الافتراضات التى سوف تتبع نستطيع أن نستدل على المساندة للآليات المقترحة أعلاه .

إن عليك أن تتأمل فى البيانات التجريبية الأولى المتعلقة بالاختلافات فى تطابق الوظيفة مع وصف الموظف لذاته . ذلك أن هناك ثلاثة أنواع من تقييم الفرد لذاته قد تبدو ذات أهمية وهى : تقدير استقلالية الفرد ، وكفاءاته المتخصصة . وتبعًا لذلك يمكن القول بأنه كلما زاد تناسق الأساليب الإشرافية مع استقلالية الموظف (٩ , ٤) ، كلما قل التعارض بين خصائص الوظيفة وصورة الفرد عن نفسه [٩ , ٤:٦ , ٤] . وهكذا ، فقد وجد رينولدز وشيستر (١٩٤٩) Reynolds and Shister بأن السبب الأكثر تكرارًا لعدم الرضا عن الوظيفة هو مفهوم معاكس للاستقلال والتحكم تمليه ظروف العمل . ذلك أنه مادام أن الفرد يرغب فى الاستقلال فى اتخاذ القرارات ، وكلما كانت أساليب الإشراف الممارسة أكثر تسلطًا ، ارتفعت درجة عدم الرضا وكلما زاد الضغط للانسحاب (Morse and Reimer, 1955; Morse, 1953) . وحيثما تتم الحيلولة دون الخروج الطبيعى من المنظمة ، فإن هناك بعض الأدلة على أن الانسحاب يحدث من خلال الرفض وفى بعض الحالات تتم إثارة العصاب النفسى (Stouffer et al.,1949) .

لقد سبق أن ناقشنا (الفصل الثالث) معيار الاستقلال فى الثقافة الأمريكية التى تجعل مثل هذا الافتراض منطقيًا . وعندما نتعامل مع بيانات إجمالية ، فإن بإمكاننا أن نفترض معيارًا عامًا منتشرًا من هذا النوع . وعندما تكون هناك حاجة إلى التنبؤات الفردية ، فإنّ علينا محاولة تمييز الفروقات الفردية فى قوة معيار الاستقلال .

إنه كلما زاد مقدار المكافآت (٤,١٠) الممنوحة بواسطة المنظمة (فى صورة منصب وظيفى أو أموال) ، كلما قل الصراع بين الوظيفة والصورة الذاتية للفرد [٤,١٠ : ٦,٤] . هذا الافتراض (مع عدم تغير العوامل الأخرى) مقبول بصفة عامة تقريبًا ، ولكن الآليات التى يعمل من خلالها تحتاج إلى تحديد . هذا الافتراض ليس واضحًا مثلما يوصى التحليل الاقتصادى الحدى . فلقد طرحت الدراسات الحديثة لسوق العمل قدرًا كبيرًا من الشك حول الوصف التقليدى للسوق ، وبخاصة فى المدى الذى تكون فيه المعلومات عن الأجور والرواتب مشاعة بدرجة واسعة بين العاملين (Reynolds, 1951) . إننا نقترح هنا بأن العامل لديه فهم بالنسبة لما يستحقه من حيث المال والمنزلة ، وأن فهمه مرتبط بالكامل بقيمة سوق العمل بالنسبة لخدماته ، ولكن ذلك بعيدًا عن كونه معتمدًا بالكامل على قيمة السوق . ولإعطاء مثال واضح ، يمكن القول بأن الاستياء المعاصر من مهنة التدريس وإسهامها فى الدخل القومى يكون قابلاً للشرح فقط فى إطار النموذج الاقتصادى .

من ناحية أخرى فإنه كلما زادت مشاركة الفرد فى تحديد مهمة العمل (٤,١١) ، كلما قل الصراع بين صورة المرء الذاتية والوظيفة [٤,١١ : ٦,٤] . فلقد أوضحت الدراسات فى كل من الجيش والوحدات الصناعية النتيجة غير المدهشة من أنه ، على الرغم من أن عملية الانضمام إلى المنظمة تلزم الفرد لحظيًا بأى مهمة توكل إليه (طالما أن تلك هى طبيعة عقد العمل الخاص به) وأن جميع هذه المهام ينظر إليها مبدئيًا بأنها تعطى توازنًا إيجابيًا بين الحوافز والمساهمات ، فإن الموظف لايبالى بالبدائل العديدة ولكنه يفضل بعضها على بعض (Bolanovich, 1948; Stouffer et al.,1949) . ونتيجة لذلك ، فإن الموظف الذى يحدد عمله بناءً على أفضلياته الشخصية سيكون لديه توازن أكثر ايجابية بين الحوافز والمساهمات من الموظف الذى لا يهتم بذلك الخيار .

إن المفاهيم الذاتية تتغير . وعلى وجه التحديد ، فإن هذه المفاهيم تستجيب للظروف البيئية مثلما تفعل مستويات الطموح . فطموحات المكانة والأجور والنشاط الوظيفى تتغير كدالة للخبرة والمقارنة مع الآخرين الذين يعتبرهم الفرد مماثلين له . غير أننا نتساءل هنا : ما الذى يمكننا قوله بشأن التغييرات فى الرغبة المدركة للانتقال من خلال معرفتنا بالتغييرات فى مستوى الطموح ؟

وضمن مستوى مهنى معين ، فإنه كلما ارتفع مستوى التعليم (٤,١٢) ، زاد الصراع بين الوظيفة وصورة المرء الذاتية (٤,٦ :٤,١٢) . لقد أورد رينولدز (١٩٥١) Reynolds بعض الأدلة على هذه الفرضية . فقد وجد أن جماعة من العمال اليدويين الذين حصلوا على تعليم ثانوى كانوا عى الأرجح يريدون ترك وظائفهم الحالية مقارنة بأولئك غير الحاصلين على التعليم الثانوى . لقد تم الوصول إلى نتائج مماثلة فى الجيش أثناء الحرب العالمية الثانية (Stouffer et al., 1949; Morse 1953) . وبغض النظر عن كون هذه العلاقة موجودة فى المستويات العليا فى المنظمة فانها علاقة غير واضحة .

وضمن سلم ترقيات محدد ، فإنه كلما ارتفع معدل تغير المكانة و/أو الدخل (٤,١٣) فى الماضى ، زاد التباين بين الوظيفة وصورة المرء الذاتية [٤,١٣ :٤,٦] . إن استخدام مثل هذا المصطلح الدقيق « التغير» قد يبالغ فى التعبير عما هو مقصود . فالأفراد المشاركون فى المنظمات يضعون «تقديرات لما يساوونه أو يستحقونه من أجر أو مكافأة على أساس بعض التصور لما حققوه فى الماضى . فعلى سبيل المثال ، حيث تحدث الترقيات والزيادات فى الرواتب بانتظام ، فإن التقدير الاستقرائى يكون على أساس الزيادات المماثلة مستقبلاً . وعندما يكون هنالك ، فى نقطة معينة من سلم الترقيات ، انخفاض كبير إما فى نسبة الزيادة أو فى الزيادة المطلقة ، فإننا نتوقع أن الاستياء ، والانسحاب الطوعى ، أو كليهما يمكن حدوثهما (Stockford and kunze, 1950; Morse, 1953) . وفى غير نطاق الأعمال ، ذكر (١٩٥٢) Brinton أن هذه الآلية تُعتبر مصدراً رئيساً للضغط الثورى فى النظام السياسى . إن إمكانية مقارنة الوظيفة مع تصور الفرد لذاته تحمل فى طياتها علاقة وثيقة مع توافق الوظيفة مع الأدوار الأخرى المطلوبة من قبل المجتمع . فالعديد من خصائص تصوير الذات تكون

مبنية على ضغوط من مجموعات أخرى . وفى تصوير الذات ، فإن المطالب الموضوعة من قبل المجتمع أصبحت مدمجة فى الذات بحيث أنها تكون متواجدة حتى إذا لم يعد التطابق مفروضاً من جماعات العضوية الموجودة . ومع ذلك ، فإن العديد من مطالب الأدوار لايتم فرضها من خلال دمجها فى الذات ولكن من خلال المكافآت والجزاءات التى تقدمها البيئة ، وبخاصة بواسطة الأفراد والمجموعات الأخرى . ولإعطاء مثال واحد على هذا الوضع ، فإنَّ الرجل الذى يتوجب عليه أن يعمل أثناء العطلة يتم تذكيره من قبل أسرته ورفاقه بالأشياء التى سوف يتنازل (ويتنازلون) عنها حتى يمكنه العمل .

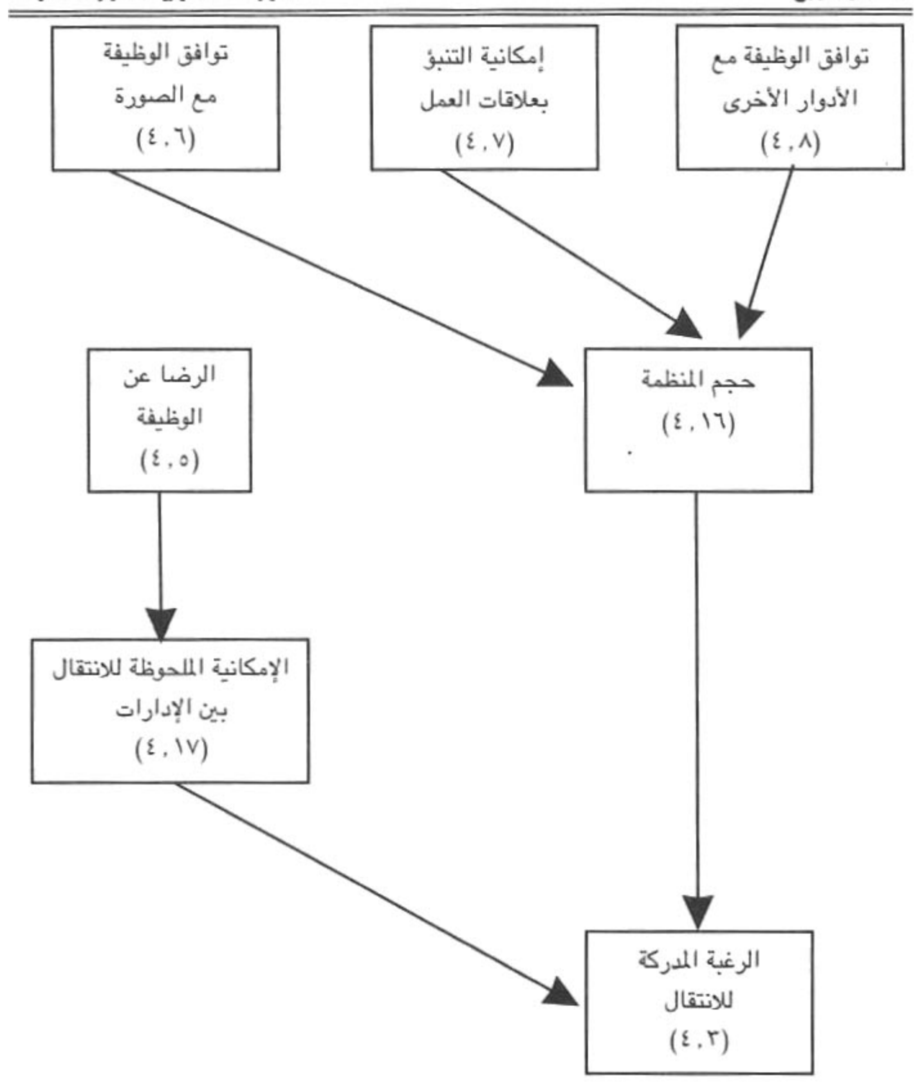
وبناء على ذلك ، فإننا نتنبأ بأنه كلما زاد المدى الذى تجعل فيه الأنشطة المطلوبة بواسطة الوظيفة من الصعب أو المستحيل الوفاء بالتوقعات العادية فى المجموعات الاجتماعية الأخرى ، كلما زادت الرغبة المدركة للانتقال من العمل (Bullock, 1952) . ولاستحداث تنبؤات محددة من هذا التعميم ، فإننا نحتاج إلى بعض التقدير للوضع «العادى» بحيث يمكن قياس الانحرافات استناداً إليه . ومن المؤكد أن الأكثر وضوحاً من بين هذه التقديرات يتمثل فى جداول العمل . لهذا فإنه كلما زاد انسجام أنماط وقت العمل مع الأوقات الخاصة بالأدوار الأخرى (٤،١٤) ، زاد توافق الوظيفة مع الأدوار الأخرى [٤،١٤ ،٨:٤] . إن المشاكل تنشأ عندما تنحرف متطلبات الوظيفة بشكل كبير عن توقعات الموظف بالنسبة للعمل فى يوم مكون من ثمانية ساعات وخمسة أيام عمل فى الأسبوع وإجازة يوم الأحد ، وساعات عمل خلا النهار المعتاد . إن جميع هذه الأشياء ، وبخاصة الأخير منها ، من الواضح أنها نتاج صياغة ثقافة خاصة . لهذا فإنه بإمكاننا وضع تنبؤات محددة ، إلى الحد الذى يكون فيه ذلك وصفاً صحيحاً لنمط ثقافى معين وذلك من قبيل أن الرغبة المدركة للانتقال بين عمال النوبات الليلية سوف تكون أكبر منها بين عمال النوبات النهارية (Brissenden and Frankel, 1922) . كما أن الرغبة المدركة للانتقال بين العمال الذين يتعين عليهم الغياب من بيوتهم لفترات زمنية أطول من يوم العمل العادى أكبر منها لدى العمال الآخرين . كما أن الرغبة المدركة للانتقال بين العمال الذين تتضمن وظائفهم انتقالاً مكانياً متكرراً أكبر منها لدى العمال الآخرين .

إن هذه إضافة إلى مجموعة من الافتراضات المماثلة تعمل كأحكام رقابة عامة لتحديد تباين الأجور . وعموماً ، فإن الافتراضات «واضحة» إلى درجة أن هنالك محاولات قليلة بذلت لإثباتها مباشرة . لهذا فإنه إذا ما كان باستطاعتنا افتراض ميل طويل المدى لدى المنشآت التجارية للتكيف مع الحقيقة ، فإن الوجود المستمر لتباين الأجور يعطى بعض الإثبات غير المباشر للافتراضات .

إن افتراضات مثل تلك التى سبق ذكرها مبنية على معايير ثقافية وعلى الضغوط التى تضعها من خلال مؤسسات مثل العائلة أو المجتمع . هذه المعايير تؤخذ كما هى ويتم تقييم مدى تطابق العمل معها . ومن ناحية ثانية ، فهنالك العديد من الأدوار (مثلاً أدوار الصداقة) ، حيث يعتمد توافق الوظيفة مع الأنشطة الأخرى إلى حدٍ كبير على خصائص المجموعات الأخرى كما تفعل مع خصائص الوظيفة . وبالنسبة للفرد ، فإن المشاكل المحتملة تنشأ من مطالب عضوية المجموعات المتداخلة . وحيث إن الوظيفة تحث على تطوير عدد من المجموعات ذات الغرض الواحد وذات العضوية المتداخلة ، فإنه يمكن توقع أن يجدَ العاملون أن العملَ أقلُّ متعةً منه فى حالة وجود مجموعات متكاملة متعددة الأغراض . وهكذا ، فإننا مُساقون نحو زوج من الافتراضات الشبيهة باضطراب القيم وهذه الافتراضات هى: أنه كلما قل حجم جماعة العمل (٤,١٥) ، زاد التوافق بين الدور التنظيمى والأدوار الأخرى [٤,١٥ ,٤,٨:٤] . وأنَّه كلما صغر حجم المنظمة (٤,١٦) ، زاد توافق الدور التنظيمى والأدوار الأخرى . [٤,١٦ ,٤,٨:٤] . كذلك فإن الفروض قد لاتستطيع البقاء فى الحالات القصوى : حيث إن جماعة العمل المكونة من فرد واحد لن تكون جماعة مرضية جداً لمعظم الأفراد . على أنه لم تجر دراسة على الاختلافات بين جماعة مكونة من شخص واحد (أو اثنين) وجماعة مكونة من عشرة أشخاص حيث إن نتائج مثل هذه الدراسة قد تؤدى إلى عكس العلاقة . وبالمماثل ، فإنه لم يتم بحث الاختلافات بين مجموعات مكونة من مائة شخص ومجموعات مكونة من مائتى شخص . إذ من الممكن جداً أن تكون هنالك أحجام مجموعات مثلى بدرجة مهمة . ومع هذا الشرط ، فإن هنالك عدداً كبيراً من الشواهد التجريبية التى تدعم هذه الفرضية ، خاصة إذا استخدمنا بيانات الغياب بالتبادل مع بيانات التسرب الوظيفى (Acton Society Trust, 1953; Blackett, 1928; Reynolds and Shister, 1949) .

وأخيراً ، فإن فرضية إضافية يمكن أن تسلط الضوء على اختلاف هام بين الغياب والتسرب الوظيفى . فلقد حاولنا أن نبرهن بأنه كلما كانت المنظمة كبيرة الحجم ، زاد احتمال أن يصبح الفرد منضوياً فى عضويات مجموعات متداخلة ومتصارعة . ومن هنا ، تأتى الرغبة فى ترك المنظمة كما ذكرنا سلفًا . وعمومًا ، فإن هذا الافتراض مدعومٌ بالبيانات المتوفرة عن الغياب . ومع ذلك ، فإن المعلومات المتوفرة عن التسرب الوظيفى تفشل فى دعم هذه الفرضية بأى صورة من صور التناسق على الإطلاق . إن السؤال الذى نطرحه هنا هو : كيف يمكننا شرح هذا الاختلاف ؟ من المحتمل أن ذلك يحدث بسبب الطبيعة التقديرية لبياناتنا الخاصة بالتسرب الوظيفى . ذلك أنه كلما كبر حجم المنظمة ، زادت الإمكانية المدركة للتنقل بين المنظمات (٤ ,١٧) [٤ ,١٧:٤ ,١٦] ، وقلت الرغبة المدركة فى ترك المنظمة [٤ ,٣:٤ ,١٧ ;Brisenden and Frankel, 1922) (Rice, 1951 . إن التسرب الوظيفى يعرف من الناحية المثالية على أنه ترك المنظمة المحددة رسميًا (أى المنشأة التجارية) . وبذلك ، فإن ترك وظيفة فى التصنيع للحصول على وظيفة فى التوزيع سوف يصنف على أنه نوع من التسرب الوظيفى ، إذا تضمن ذلك تغييرَ الشركة ، ولكن ليس بالعكس . إن قدراً كبيراً مما يسمى بالتسرب الوظيفى فى المنشآت الصغرى يصنف كـ «انتقال بين الإدارات» فى المنشآت الكبرى .

الشكل ٤-١ يبين بنية هذه الافتراضات المتعلقة بالرغبة المدركة لدى الأفراد المشاركين فى الانتقال .



الشكل ٤/١ العوامل الرئيسة المؤثرة على الرغبة المدركة للانتقال

٦/٤ العوامل المؤثرة على السهولة المدركة للانتقال من المنظمة :

تحت جميع الظروف تقريبًا فإن العامل الأكثر دقة للتنبؤ بالتسرب الوظيفى هو الوضع الاقتصادى . وحتى إن مؤشراً من الإحصاء الإجمالى العام مثل المعدل الوطنى لترك الوظائف يوضح علاقة سلبية قوية مع المعدل الإجمالى للصرف من الخدمة وتسريح العمال مؤقتًا . أما عندما يكون عدد الوظائف كبيراً فإن الانتقال أو الحركة الطوعية تكون مرتفعة ؛ وعندما تكون الوظائف نادرة ، فإن معدل عدم التسرب الوظيفى الطوعى يكون منخفضاً . لهذا فإن هدف هذا القسم من هذا الفصل هو اقتراح بعض التحسينات الممكنة على هذه الافتراضات .

إننا سوف نفترض أن السهولة المدركة للانتقال لدى الفرد تعتمد على توفر الوظائف أو الأعمال التى يكون مؤهلاً لها (والمستعد لقبولها) فى منظمات واضحة بالنسبة إليه. لهذا فإنه كلما ارتفع عدد بدائل المنظمات الخارجية المدركة (٤،١٨) ، ارتفعت السهولة المدركة للانتقال [٤،١٨ , ٤:٤ , ٤] . إننا نود استكشاف العوامل المرتبطة بكل من وضوح المنظمات وتوفر الوظائف . ولكننا سنورد أولاً بعض الملاحظات المبدئية.

دعنا نفترض أن لدينا مجموعة من المنظمات ومجموعة من الموظفين المحتملين. وكل موظف محتمل لديه عدد من المميزات أو الخصائص الأولية ، ولكنها ليست حصراً عليه ، تتعلق بمؤهلاته الخاصة كعامل . كذلك فإن كل منظمة باستطاعتها ترتيب مجموعات من هذه المميزات بحيث يتم ترتيب العمال ، وذلك وفقًا لرغبتهم كموظفين (فى الغالب بصفة مستقلة عن متطلبات الوظيفة المحددة). انطلاقًا من هذا التصور يمكن القول بأنه عندما تتوسع المنظمات ، فإنها لاتقوم (واقعيًا) بفصل العاملين ، وعندما تنكمش فإنها لاتقوم بالتعاقد مع العاملين. وحيث لايتوقع المرء التمسك بمثل هذه العلاقة ، ففى الإدارة السياسية المتغيرة ، فإنه من الصعب جداً إجراء تعيينات جديدة أثناء محاولة تخفيض الحجم الكلى للمنظمة (مثل الإدارة الجمهورية عام ١٩٥٣) .

فى ظل هذه الظروف ، فإن إدراك الفرد لسهولة الانتقال من منظمة ما سوف يعتمد على **(أ)** عدد المنظمات التى بإمكانه إجراء مسح على رتبها أو درجاتها الوظيفية. **(ب)** مستواه فى هذه الرتب **(ج)** الرتبة التى تتوافق مع النقطة الحالية للتوظيف – التسريح .

الأول من بين هذه العوامل هو عامل الوضوح ؛ أمّا العاملان الآخران فإنهما يمثلان جانبين آخرين من عامل توفر الوظيفة. وتبعًا لذلك فإنه كلما إنخفض مستوى النشاط التجارى (٤,١٩) ، كلما انخفض عدد البدائل من المنظمات الخارجية [١٤,٤,١٨:٤,٤] . أما عندما تستخدم أرقام البطالة كمعيار للحالة التجارية ، فإن هذا الاقتراح يصبح حشوًا فى الغالب . وحيث إن كافة المقاييس المعيارية للنشاط التجارى توضح ترابطًا عاليًا نسبيًا مع بعضها البعض ، فإنه ليس مدهشًا أن تنخفض معدلات التسرب الوظيفى الطوعى عندما تتجه الأعمال التجارية نحو الكساد. إن بإمكاننا فهم التحولات فى الأعمال التجارية باعتبارها نقل لنقاط «التوقف عن العمل» الحاسمة فى كل ترتيب للوظائف بكل مصنع ، حيث تتغير بذلك البدائل المتاحة للعامل للانتقال. وبالنسبة لتنبؤات محددة فى مصانع محددة ، فإن الاختلافات التى تؤثر على دورة العمل قد ينتج عنها اختلافات فى التسرب الوظيفى ، ولكن أثر التراجع الاقتصادى فى إحدى المناطق يمتد أبعد من ذلك المجال ، حيث إن التغيير فى نقطة التوقف عن العمل ، فى أحد المصانع يؤدى إلى تعديل فى البدائل المتاحة للأفراد فى الانتقال ليس فقط فى ذلك المصنع ولكن أيضًا فى الصناعات المرتبطة به .

إن الدليل على تدعيم هذه الفرضية كبير جدًا . فقد ذكر رينولدز (١٩٥١) Reynolds أنه فى ظل الانكماش الاقتصادى الذى حدث بين عامى ١٩٤٨/١٩٤٩ ، فإن متوسط الانفصالات الطوعية فى (٣٩) شركة تم مسحها قد انخفض من ٣,٥٪ فى الشهر إلى ١,٦٪ فى الشهر . وعمومًا ، فإن مطالب السوق للعمالة هو عامل مسيطر فى التسرب الوظيفى الطوعى للعمالة. لقد تم إيراد نتائج مماثلة بواسطة بهرند Behrend (١٩٥٣) ، وبلاكيت Blackett (١٩٢٨) وبريسندن وفرانكل (١٩٢٢) Bris-senden and Frankel وبالمر Palmer (١٩٥٤) ويتنسكى Woytinsky (١٩٤٢) .

وعلى أية حال ، فإنه ليس بالإمكان تفسير كافة الاختلافات فى السلوك بهذه الطريقة . ذلك أن الصفات والميزات الفردية تحدد درجة إمكانية توظيف الفرد ، ولهذا السبب ، فهى تحدد الآثار التفاضلية للتغييرات فى حالة الأعمال التجارية . وبناءً على ذلك ، فإننا نأمل من أن نتمكن من تحديد العوامل التى تؤثر على ترتيب الفرد .

إن التوفر المدرك للبدائل الخارجية هو دالة أو وظيفة لنوع المشارك (٤,٢٠)

[٢٠ , ٤ :١٨ , ٤] . فالعمال الذكور سوف ينظرون إلى الانتقال باعتباره أسهل مما ستنظر إليه النساء العاملات . وعمومًا ، فقد أظهرت الدراسات معدلاً أعلى للتسرب الوظيفى بين الذكور مما هو بين الإناث ، على الرغم من أن دراسة متأنية من المحتمل أن تصل إلى نتائج تفرق فيها بين الإناث المهيئات للزواج والأخريات غير المهيئات للزواج فى هذا الشأن. لقد أورد كل من مايرز وماكلورين (١٩٤٣) Meyrs and Ma-clauri ، وبريسندن وفرانكيل (١٩٢٢) Brissenden and Frankel ، وبالمر (١٩٥٤) Balmer وباكيه وآخرون (١٩٥٤) Bakke et al بيانات داعمة للفرضية (فى حالة بالمر فقد كانت الفروقات طفيفة جداً) . أما يودر Yoder (باكيه وآخرون ، ١٩٥٤) فقد فشل فى إيجاد فرق ذي دلالة معنوية. أما هاوسر Hauser (باكيه وآخرون ، ١٩٥٤) فقد كانت لديه بيانات توضح علاقة وثيقة بين معدلات التسرب الوظيفى لدى الإناث فى الوظائف والزواج . فلقد كان بيت الزواج بالنسبة للمرأة العاملة هو بديل للعمل .

إن التوفر المدرك للبدائل الخارجية هو دالة لعمر المشارك (٤ , ٢١) [٢١ , ٤ :١٦ , ٤] . ذلك أنه كلما كان سن العامل كبيراً ، قلت السهولة المدركة للانتقال من العمل. والطريقة الثانية التى يؤثر فيها العمر على السهولة المدركة للانتقال من العمل مذكورة أدناه. غير أن الآلية التى أشير إليها للتو مهمة جداً. ولترتيب خصائص الوظيفة فإن العمر هو ميزة مقيمة سلبياً. وبناء على ذلك ، فإن التسرب الوظيفى بين الأشخاص الأصغر سناً سيكون أكبر مما هو بين الأشخاص الأكبر عمراً - حتى عندما تكون المهارة والميزات الأخرى ثابتة (Myers and Maclaurin, 1943, Reynolds, 1951; Bakke et al., 1954) .

إن التوفر المدرك للبدائل الخارجية هو دالة للمكانة الاجتماعية للمشارك (٤ , ٢٢) [٢٢ , ٤ :١٨ , ٤] . فالأعضاء ذوو المكانة الاجتماعية المنخفضة سوف ينظرون إلى الانتقال باعتباره أكثر صعوبة مما يراه أعضاء المجموعات ذات المكانة الاجتماعية العالية. وهكذا ، فإن بإمكاننا أن نتنبأ بمعدل منخفض من التسرب الوظيفى الطوعى بين الزنوج مما هو بين البيض ، ومعدل انتقال أقل بين اليهود مما هو بين المسيحيين ، ومعدل أقل بين المواطنين المولودين فى الخارج مما هو بين أولئك المولودين فى الداخل .

إن كافة الافتراضات المذكورة أعلاه تشير إلى ظروف ثابتة تقريبًا فى منظمات تعمل ضمن الثقافة الأمريكية المعاصرة . ومع ذلك ، فإن بعض الخصائص الهامة التى

تؤثر على إمكانية توظيف الفرد تعكس خصائص ديناميكية إلى حد ما . إن التوفر المدرك للبدائل الخارجية هو دالة لتقنية الاقتصاد (٤,٢٣) [٤,١٨:٤,٢٣] (Palmer and Ranter, 1949; Jaffe and Stewart, 1951). فعلى سبيل المثال ، تميل التغييرات الأخيرة فى التقنية إلى رفع المراتب النسبية للنساء العاملات والموظفين من ذوى الياقات البيضاء (العاملين فى المكاتب) وذلك بزيادة نطاق الوظائف التى باستطاعتهم التوظف فيها. ومن المحتمل أن ميكنة الأعمال (التسيير الذاتى للأعمال) سيكون لها أثر تغييرى مماثل على المراتب .

إنه كلما طالت فترة خدمة الموظف (٤,٢٤) ، ازداد تخصصه (٤,٢٥) [٤,٢٥:٤,٢٤] ، وكلما زاد تخصصه ، قلت البدائل المدركة للانتقال خارج المنظمة [٤,١٨:٤,٢٥] . وحيث إن الفرضية السابقة تعاملت مع التغييرات وفق ترتيب الخصائص ، فإن الفرضية الحالية تعتمد على التغييرات الواقعة فى الخصائص لفرد معين . لهذا فإنه عندما يبقى فرد فى منظمة ما لمدة طويلة من الزمن تصبح مهاراته بشكل متزايد واضحةً للمنظمة المعنية. وبناء على ذلك ، فإنه يصبح بشكل أكثر لاغنى عنه لتلك المنظمة ولكنه باضطِّراد غير ضرورى للمنظمات الأخرى. وفى التخصص نصل من الناحية النظرية إلى حالة تقييد مشوقة جداً ، حيث إن الطلب والعرض على مجموعة معينة من القدرات تميل إلى الانخفاض ، حتى تكون لدينا منظمة يمكنها الحصول على بديل بتكلفة غير معهودة فقط وموظف لايمكنه الحصول على وظيفة أخرى إلا بخسارة غير متوقعة . وعلى المستويات التنفيذية تكون حالة الاحتكار الثنائى هذه شائعة على الأرجح ، حيث يتم تحديد الرواتب عن طريق المساومة و (أو) بحكم التجربة. فالبيانات المتوفرة عن تعويضات التنفيذيين فى مجال الأعمال متناسقة مع هذا التصوير للموقف (Roberts, 1956; Simon, 1957) . إن هناك العديد من الدراسات التى تثبت العلاقة السلبية بين مستوى المهارة والتسرب الوظيفى الطوعى فى الوظيفة (Brissenden and Frankel, 1922; Reynolds, 1951, Morse, 1953) .

إن جميع الفرضيات التى تم ذكرها حتى هذه النقطة تعمل من خلال التغييرات (أو الاختلافات) فى التوفر الفعلى للوظائف - سواء من خلال الاختلافات فى نقطة التوظيف/التسريح من العمل ، أو من خلال الاختلافات الفردية فى إمكانية التوظف .

وأيًا كان الأمر ، فإن هذه ليست وحدها هى العوامل ذات العلاقة . ذلك أن إدراك البدائل يعتمد جزئيًا على البدائل الفعلية المتاحة وجزئيًا على آليات الإثارة أو الاستحثاث . ونتيجة لذلك فإن مدى البدائل التنظيمية المرئية لمشارك محتمل معين تختلف من شخص إلى آخر ، ومن منظمة إلى أخرى ، ومن وضع إلى آخر (Reynolds, 1951) .

على أنه كلما كبر عدد المنظمات المدركة (٤,٢٦) للمشارك ، ازداد عدد البدائل المدركة خارج المنظمة [٤,٢٦:٤,١٨] . وهذا هو أحد الافتراضات الأساسية التى نشأت من فهمنا لسوق العمل. كذلك فإنه كلما زاد عدد المنظمات التى يتم مسحها ، ارتفعت احتمالية أن يشمل المسح وظيفة بديلة أعلى من النقطة الفاصلة. على أن السؤال الذى يطرح نفسه هنا هو : ما هى العوامل التى تؤثر على وضوح المنظمات للمشارك ؟ إن بعض الصفات المحددة فى منظمة ما تجعلها أكثر وضوحًا من غيرها ، كما أن صفات محددة للأفراد تجعل المزيد من المنظمات واضحة لهم أكثر من الأفراد الآخرين. وفيما يتعلق بالأخيرة ، فإنه بإمكاننا تحديد آلية بسيطة تقود إلى عدد من الافتراضات المحددة. من هذه الافتراضات أنه : كلما زادت مكانة واحترام المنظمة (٤,٢٧) ، زاد وضوح المنظمة (٤,٢٨) [٤,٢٧ : ٤,٢٨] . وإذا ما قمنا الآن بتطبيق الافتراضات المتعلقة بمكانة واحترام المنظمة التى تم ذكرها فى الفصل الثالث ، فإن بإمكاننا استخدامها لإنتاج سلسلة من التنبؤات المحددة من هذه الافتراضات وهى أنه : كلما كبرت المنظمة ، كانت أكثر وضوحًا. وكلما كانت المنظمة تنتج منتجات مميزة ، كلما كانت أكثر وضوحًا (Reynolds and Shister, 1949) . وكلما ازداد عدد الوظائف و (أو) الأفراد ذوى المكانة العالية بالمنظمة ، كانت أكثر وضوحًا. وكلما كان معدل نمو المنظمة سريعًا ، كانت أكثر وضوحًا .

وبصفة عامة يمكن القول : إن الأفراد الذين يحصلون على تقييم كبير من منظماتهم ذات الوضوح العالى ، ينظرون إلى أن الانتقال على أنه أسهل من أولئك الأفراد الذين تكون مهاراتهم مطلوبة من قبل منظمات أقل وضوحًا .

لقد وجُد أن إجراءات المسح النموذجى للأعضاء المحتملين فى المنظمات التجارية مقيدة بالنواحى الجغرافية (Reynolds, 1951). إن المسح للفرص الوظيفية هو كلمة

شفهية فقط إلى حد كبير ، وتعتمد على نطاق المنظمات المشمولة بالاتصالات العادية التى يقوم بها الأفراد . أما المعرفة بالمنظمات فإنها تتناقص بسرعة مع بعد المسافة باستثناء بعض حالات الأفراد الذين لديهم توقعات وتفضيل أكبر نسبيًا للانتقال والحركة .

وهكذا ، فإنه كلما ارتفع عدم تجانس الاتصالات الشخصية (٤,٢٩) التى يقوم بها الموظف ، زاد عدد المنظمات التى تكون منظورةً بالنسبة إليه [٤,٢٩ : ٤,٢٦] (Reynolds, 1951) . من هذه النقطة فإن باستطاعة المرء وضع عدد من التنبؤات الفرعية ، والتى يبدو ، على الرغم من ذلك ، أنه لاتوجد بيانات خاصة بها . فعلى سبيل المثال ، فإنّ السهولة المدركة للانتقال ستكون أكبر بين ضواحى المدن (على افتراض أن مجتمعات ضواحى المدن الراقية السكنية تظهر قدرًا أكبر من عدم التجانس فى المنظمات مقارنة بما هو موجود فى المناطق المركزية المشابهة) . وبمرور الوقت يكون هنالك ازدياد فى السهولة المدركة للانتقال بسبب زيادة رحلات الانتقال اليومية إلى مقر العمل . كذلك فإنه كلما زاد عدد المنظمات خارج العمل التى يشارك فيها الفرد ، ارتفعت السهولة المدركة للانتقال . فعلى سبيل المثال ، لوحظ أن أعضاء اتحاد أصحاب الحرف كثيرًا ما يستخدمون اتحادهم فى معرفة الوظائف المتوفرة (Reynolds, 1951) .

ومن ناحية أخرى ، فإن التوظيف فى المنظمات ليس هو ببساطة مسألة أفراد يبحثون عن بدائل ؛ ذلك أن المنظمات فى نفس الوقت تبحث عن موظفين ؛ فالوظيفة تبحث عن الشخص مثلما هو يبحث عنها . وبناء على ذلك ، فإن العوامل التى تحدد طريقة البحث التى تستخدمها المنظمات سوف تؤثر على نجاح بحث الفرد عن وظيفة .

إن بإمكاننا أن نفترض أنه كلما زاد وضوح فرد ما (٤,٣٠) بالنسبة للمنظمات ، كان عدد المنظمات الواضحة بالنسبة إليه كبيرًا [٤,٣٠ : ٤,٢٦] . وعلى أساس توافر البيانات هنالك طريقة معنية لتحديد العوامل الهامة التى تؤثر على وضوح شخص فى معرفة سوق الوظائف . وعلى أية حال ، فإن هناك الكثير من الأسباب لافتراض علاقة تغذية مرتدة قوية بين الوضوح التنظيمى للفرد ووضوح ذلك الشخص للمنظمة . وهكذا ، فإنه ، كلما ازداد عدد المنظمات التى تكون واضحة للفرد ، ازداد وضوحه للمنظمات ذات العلاقة . [٤,٢٦ : ٤,٣٠] . إن عملية المسح المتعلقة بسوق العمل هى بالضرورة ،

جزئيًا على الأقل ، مسح ثنائى الاتجاه يكون من المحتمل أنه إذا كان المرء يرى المنظمات كأماكن محتملة للتوظيف فإنه سوف يُرى من قبل هذه المنظمات. وعلى أية حال ، فإن هذه الآلية ليست حالة نموذجية للتغذية المرتدة ؛ لأنه مع التغير فى أى من وضوح الفرد أو وضوح المنظمة بالنسبة إليه ، فإن الآخر يتكيف مباشرة نحو وضع التوازن ، ويبقى ثابتًا حتى يتغير أحد المتغيرات بعامل مستقل آخر .

لقد سبق أن حددنا على الأقل بعض العوامل المستقلة التى قد تؤثر على وضوح المنظمات بالنسبة للأفراد. والآن سوف نشير إلى بعض خصائص الأفراد التى سوف تؤثر على وضوحهم بالنسبة للمنظمات . أى أنه كلما ازداد مدى المنظمات التى يكون للفرد فيها اتصالات شخصية ، ازداد وضوحًا [٤,٢٩:٤,٣٠] . وكلما ارتفعت مكانة الفرد الاجتماعية ، كان أكثر وضوحًا [٤,٢٢:٤,٣٠] . وكلما كان تميز الفرد كبيراً (٤,٣١) ، كلما كان أكثر وضوحًا للمنظمات [٤,٣١:٤,٣٠] . وفى غياب الدليل التجريبى ، لايمكن قول الكثير عن هذه الافتراضات باستثناء أنها تتطابق مع تجربتنا وحدسنا الشخصى .

وأخيراً ، فإننا نحتاج إلى أن ندرس عامل تحفيز أو دفع واضح : مثل ميل الفرد للدخول فى أعمال البحث عن بديل . وفى أى نقطة ، ليس على الفرد فقط تقرير ما هو البديل الذى يختاره بناء على الدليل المتوفر ، ولكن أيضًا ، ما إذا كان عليه البحث عن دليل إضافى (أو بدائل). ذلك أنه كلما زادت ميول الفرد نحو البحث (٤,٣٢) ، ازداد عدد المنظمات الواضحة له [٤,٣٢:٤,٢٦] . وفى الأدبيات ، فإنّ بإمكاننا أن نميز بين آليتين رئيسيتين تختلف بموجبهما ميول البحث . هاتان الآليتان تمت مناقشتهما فى مكان آخر بصورة عامة ، ولكن الحالة الحاضرة تمثل حالة خاصة مهمة . فمن ناحية فإن البحث يتسبب فيه عدم الرضا. ومن ناحية أخرى ، فإنه ينتظم بتعود الفرد على الوضع .

إنه كلما ازداد رضاء الفرد عن وظيفته ، قل ميله للبحث عن وظائف بديله؛ وبصفة عامة ، سيكون هناك مستوى حرج من الرضا يكون عنده البحث أعلى من هذا المستوى مقيداً إلى حد بعيد ، كما يكون البحث أسفل منه مكثفًا إلى حد بعيد [٤,٥:٤,٣٢] (Reynolds, 1951) . لقد أوضحنا سابقًا أن هناك مستوىً حرجًا فى

مقياس الرضا (وعدم الرضا) يبدأ عنده الفرد بالبحث فى البدائل التى لم يكن ينظر إليها سابقًا . وفى الواقع ، فإن كامل الجزء الخاص بالرغبة المدركة للانتقال يمكن النظر إليه كمجموعة من الافتراضات التى تؤثر على هذه المشكلة. وعلى الرغم من أن الرغبة المدركة للانتقال والسهولة المدركة للانتقال هما عاملان مختلفان ، فإن الافتراضات المتعلقة بالبحث أوضحت أن هنالك قدراً كبيراً من الاعتماد المتبادل بينهما . ذلك أن عدم الرضا يجعل الانتقال مرغوباً بدرجة أكبر و(بالحث على البحث) كما يجعله يبدو أيضًا ذا جدوى أكبر .

إن العادة تعمل أيضًا على تقييد البحث . ذلك أنه كلما زاد التعود على وظيفة أومنظمة معينة (٤,٣٣) ، قل الميل للبحث عن فرص عمل بديلة [٤,٣٢:٤ ,٣٣] (Hill and Trist, 1953) . وإلى حدما ، فإن ذلك يندرج تحت الافتراض السابق ، حيث إن خيار التعود على أحد البدائل يشير إلى أنه بديل مقبول. ومع ذلك ، فإنه قد يكون من المرغوب فيه فصل الرضا الحالى عن الرضا فى الماضى - وبخاصة عندما نسمح ببعض التعديلات على مستويات الطموح . وهكذا ، فإنه إذا ما كان البحث مقيداً فى وضع معتدل من عدم الرضا ، فإن التكيف على الوضع يمكن أن يحدث قبل التغلب على العوامل التى تقيد البحث (أو قبل أن يتم التعرف عليها) . أما التعود فإنه يعمل على تضييق مدى البدائل التى تم أخذها فى الاعتبار. كما يميل نحو نقل القرار المعين (فى هذه الحالة اختيار المنظمة) من مجال التقييم والاختيار بحيث تصبح الوظيفة تعامل بدرجة أقل كمتغير للتحكم فى الفرد بدلاً من كونها متغيراً ثابتًا محدداً بالنسبة له .

ولسوء الحظ ، فإن الافتراضات المحددة المتعلقة بالتعود يتم احتواؤها إلى حد ما بعوامل أخرى . فعلى سبيل المثال ، فإننا ، نفترض أن التعود هو دالة لكل من طول مدة الخدمة وعمر المشارك [٤,٢٤ ، ٤,٢١ ,٤,٣٢:٤] . ولكن النتائج التى تربط طول مدة الخدمة والعمر بالتسرب الوظيفى قابلة لعدد من التفسيرات المختلفة وهذه فقط إحدى الآليات العاملة .

إن الافتراضات الرئيسية فى هذا القسم (أى تلك المتعلقة بالسهولة المدركة للانتقال) ملخصة فى الشكل ٢/٤ . وإضافة إلى تلك الافتراضات التى تمت الإشارة إليها سابقًا

فى الشكل ٤/١ ، فإنها تشكل العوامل الرئيسة التى تؤثر على مشاركة العاملين فى أى منظمة .

٤/٧ التوسع نحو مشاركين آخرين :

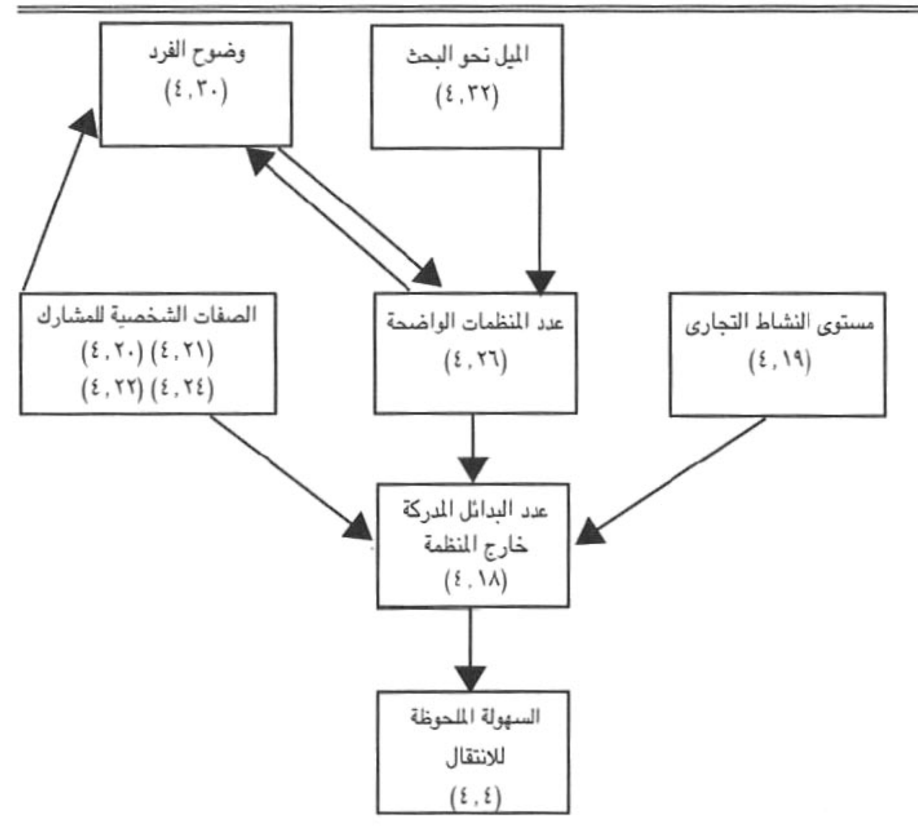
لقد ناقشنا ببعض الإسهاب العوامل التى تؤثر على القرارات المتعلقة بعمل الموظف . إنه ليس بإمكاننا إجراء معالجة تفصيلية مماثلة على قرارات المشاركة الخاصة بمشاركين آخرين - البائعين ، والموردين ، والوكلاء أو المستثمرين . وبالنظر إلى أهمية هؤلاء بالنسبة للنظام التنظيمى ، على أية حال ، فإننا سوف نشير باختصار إلى كيف أنه بالإمكان توسيع الافتراضات الخاصة بقرارات الموظفين للمشاركة لتشمل هذه المجالات الأخرى .

لقد حددت معالجتنا لمشاركة الموظف متغيرين رئيسيين هما :

١ - الرغبة المدركة للانتقال .

٢ - السهولة المدركة للانتقال .

إن هناك آليات رئيسة مشابهة تعمل فى مجالات أخرى . ذلك أنه بالإمكان تحليل قرار أحد العملاء بتغيير الأصناف من حيث الميل إلى التغيير ، الذى يتحدد بالخبرة مع الأصناف الحالية والسابقة وسهولة التغيير (أى بنية السوق) . كذلك فإن قرار التاجر بتغيير امتيازه يعتمد على كل من الرغبة المدركة للقيام بذلك إضافة إلى توفر البدائل .



الشكل (٤-٢) العوامل الرئيسة المؤثرة على السهولة المدركة للانتقال

إن الأمر ليس مفاجئًا فى أن يكون هناك إطار مشابه يبدو أنه يعمل فى هذه المجالات المختلفة ؛ وذلك نظراً إلى خصائصها المشتركة . ومع ذلك ، فإن هذا لايعنى أن هنالك تماثلاً مباشراً لكل افتراض أشير إليه أعلاه لكافة مجالات المشاركة . فعلى سبيل المثال ، يختلف سلوك الاستثمار وسلوك الموظف فيما يتعلق بقابلية المقارنة النسبية للبدائل . فعلى الرغم من أنَّ قرارات الاستثمار لايتم اتخاذها وفقًا للأبعاد التى يسهل المقارنة بينها وتحت ظروف معرفة معينة ، فإننا قد نفترض أن عدم التأكد الذاتى عند المستثمرين (كبار المستثمرين على الأقل) يميل إلى أن يكون أقل من ذلك الموجود

لدى العاملين . وفى مثل هذه الحالة ، فإننا نتنبأ بأن مستويات الطموح سوف تتكيف بسرعة أكبر مع البيئة الخارجية لدى المستثمرين أكثر من العاملين .

إن أحد الاختلافات الهامة بين سلوك المستهلك وسلوك الموظف يتمثل فى المدى الذى يكون فيه «عدم العمل» هو أحد الخيارات . إن الموظف نادراً ما يوضع فى وضع المستهلك الذى استنفذ مخزونه . ذلك أنه إذا لم يفعل «أى شىء» فإنه يستمر فى وظيفته الحالية . والاختلاف بين الموقفين ينعكس جزئيًا فى العلاوة التى يكون المصنعين مستعدان لدفعها لتأمين وضع «عدم العمل» مع المستهلكين (مثل بيع اشتراكات المجلات) .

إن إيراد مثل هذه الاختلافات هو مقدمة ضرورية لمناقشة مختصرة عن كيف يمكن توسيع الإطار العام والمتغيرات الرئيسة فى هذا الفصل إلى مشاركين غير عاملين . وبدراسة الافتراضات الرئيسة فقط ، فإننا أصبحنا مهتمين بأربعة متغيرات أساسية هى :

* وضوح البدائل .
* الميل إلى البحث عن البدائل .
* مستوى الرضا بالبديل الحالى .
* توفر بدائل مقبولة لترك المنظمة .

وضوح البدائل : لقد أوضحنا أنَّ سوق العمل أو التوظيف ليس «سوقًا مثاليًا» من ناحية أن كافة البدائل معروفة باستمرار لكافة المشترين والبائعين . وبالمماثل ، فإن الإعلان هو معلم يشير إلى أن فرضية وضوح البدائل تمثل عاملاً فى سلوك المستهلك . أما العوامل المرتبطة بالوضوح ، مثل الإعلان وخصائص منافذ البيع ، فإنها تمثل مصدراً رئيسًا لاهتمام المنشآت التى تتعامل فى أسواق التجزئة العادية (Howard, 1957) .

ميول البحث : العامل الأساسى فى تحديد القرارات الوظيفية للموظف هو معدل نشاط البحث لدى العامل . وبالمماثل ، فى حالة المشاركين غير الموظفين ، تبدو ميول البحث ذات أهمية كبيرة . فعلى سبيل المثال ، فإننا نتنبأ أنَّ إحدى

الخصائص المميزة للمورد «المقيد» هو عدم رغبته فى البحث عن بدائل جديدة من خلال البحث الفعال . ذلك أن الولاء للصنف من قبل المستهلكين وسلوك صغار المستثمرين فيما يتعلق بسهم شركة «إيه تى آند تى» هى ظواهر مماثلة تعكس فعالية أقل فى البحث .

الرضا : عند مناقشتنا لانتقال الموظفين من منظمة إلى أخرى ، أشرنا الى أن الرضا يؤثر على كل من الرغبة المدركة للانتقال والسهولة المدركة للانتقال (عن طريق تحفيز أو كبح فعالية البحث) . وبالتحديد ، لاحظنا أن التحولات فى مستويات الطموح لها آثار هامة على مشاركة الموظف . وإذا ما فحصنا سلوك الاستثمار وسلوك المنظمات الباحثة عن تمويل ، فإننا نلاحظ اهتمامًا متشابهًا . فعلى سبيل المثال ، هنالك ميل من المنشآت لدفع أرباح إضافية فى السنوات الجيدة كشىء تكميلى أكثر منه كربح أسهم عادية من أجل تفادى التوقعات بشأن المدفوعات المستقبلية التى قد يصعب تحقيقها (Walter, 1957) . كذلك وجدت المنظمات التى لديها بائع بامتيازات أن الانخفاضات الكبيرة فى الدفع للبائعين بعد فترة ازدهار «مؤقتة» تنتج عنها مقاومة كبيرة من البائعين وتهديدات بالانسحاب .

بدائل الانتقال : الخاصية الهامة الأخيرة فى نموذجنا الخاص بمشاركة الموظف تتمثل فى أهمية البدائل التى تمثل تغييراً بدون ترك المنظمة . مثل هذه البدائل تتوفر بصورة متكررة وأحيانًا تكون أكثر فى إحدى المنظمات منها فى منظمة أخرى كما تكون متاحة أكثر لأحد المشاركين من غيره . وبالمماثل ، فلقد أكدت أبحاث السوق الحالية على أهمية بنية توزيع السوق للانتقال من الصنف (Kuehn, 1958) .

وفى مجالات أخرى (أى المستثمرين ، الموردين ، والبائعين) فإن المشاركين الرئيسيين كثيراً ما يستخدمون موقفهم القوى لفرض سياسة مقبولة على المنظمة . وهكذا ، فإن أول ردة فعل عند حامل الأسهم الرئيسى على سياسة المنظمة غير المقبولة هى على الأرجح محاولة تغيير السياسة بدلاً من الانسحاب من المنظمة .

٨/٤ استغلال الفرص والبقاء التنظيمي :

عندما تتغير الظروف داخل أو حول منظمة ما بصورة تؤثر سلبًا على توازن الحوافز والمساهمات وتهدد استمرارها - يقوم أعضاء المنظمة ببدء تغييرات فى الأنشطة وبإدخال أنشطة جديدة لاستعادة التوازن المفضل أو المطلوب . (ستتم دراسة عمليات البدء نفسها بتفصيل أكبر فى الفصل السابع) . وفى العادة ، فإن مجموعة المشاركين التى تسمى «الإدارة» أو «المديرين» هى التى تتولى مسئولية التكيف والتعديل ، ولكن فى بعض الأحيان قد تؤدى هذه الوظيفة بواسطة مجموعات أخرى . فعلى سبيل المثال ، كثيرًا ما تقوم البنوك والمستثمرين بتولى الإدارة الفعالة للأعمال التجارية المنهارة ماليًا ، كما أن مجموعات العاملين المهددين بالبطالة يمكن أن يقوموا بذلك أيضًا (مثلاً استعداد الاتحاد الدولى لعمال الملابس النسائية لتولى مسئوليات الإدارة فى أى مصانع صغيرة للملابس تواجه أى صعوبات) .

إن انصهار الأفراد أو المجموعات الناشطة فى هذه العملية التكيفية أو «عملية استغلال الفُرص» مهم جدًا ، حيث إنه يحدد إلى درجة بعيدة أنواع التغييرات التى ستتم محاولتها والطريقة التى ستجرى بها . وبصفة عامة ، لاتوجد مجموعة فريدة واحدة من الظروف للبقاء التنظيمى (Simon, 1952-3) ، ولكن هنالك مجموعات متباينة من الظروف البديلة التى سوف تؤدى إلى توازن إيجابى بين الحوافز والمساهمة . إن تكيف المنظمة من أجل البقاء قد ينقلها باتجاه أى من هذه البدائل .

أما التغييرات المتعلقة باستغلال الفرص فى مجال توازن الحوافز مع المساهمات فى المنظمة ، فإنها تميل إلى عدم المساس بتلك الحوافز والمساهمات التى تكون موضع دمج أو توحد للأفراد الذين يقومون بالتغيير . وعلى نحو خاص ، فقد يتوحد أو يندمج هؤلاء الأفراد مع أهداف المنظمة أو مع مجموعة اجتماعية فى المنظمة ، أو قد يحفزون أساسًا بواسطة الحوافز الشخصية . وإلى المدى الذى يتم فيه اندماجهم أو توحدهم وقناعتهم بأهداف المنظمة ، فإنهم يسعون للحفاظ على هذه الأهداف أثناء تعديل الحوافز والمساهمات الأخرى ؛ وإلى المدى الذى يكونون فيه مندمجين بمجموعة أو بأهداف شخصية ، فإنهم سيهتمون أولاً ببقاء المنظمة تحت أية شروط يمكن أن تحقق هذا البقاء بسهولة أكثر (Simon, Smithburg, and Thompson, 1950, P.389) .

هذه الافتراضات يمكننا تفصيلها بالاستفادة من الذى نعرفه عن الاندماجات أو التوحدات المحددة للأنواع الخاصة من البشر (انظر الفصل الثالث) . إننا نتوقع مثلاً أن يكون التنفيذيون المتفرغون برواتب فى منظمة طوعية (مثل منظمة رعاية اجتماعية) أكثر قابلية واستعداداً لتغيير أهداف المنظمة لضمان بقائها أكثر من العمال المتطوعين فى نفس المنظمة (Messinger, 1955) .

أما بالنسبة لتلك المجموعات التى بإمكانها التأثير على أنشطة المنظمة ، فإن استغلال الفرص يكون بديلاً لترك المنظمة والذى قد يُثار عندما يكون مستوى الرضا منخفضًا . إن بإمكاننا التنبؤ باحتمالية أكبر بأن يثار السابق قبل الأخير إلى درجة «أ» أن المشارك ينظر إلى نفسه كمؤثر فى تحديد أنشطة المنظمة (ب) عدم النظر إلى الحوافز البديلة باعتبارها متوفرة من قبل المنظمات الأخرى ، و(ج) النظر إلى إمكانية استعادة توازن إيجابى بين الحوافز والمساهمات بدون القضاء على تلك الحوافز الخاصة التى تكون هامة للفرد . إنَّ المتغيرات (ب) و(ج) كثيراً ما تعمل فى اتجاهات متعاكسة ، أى أن أولئك الأشخاص المندمجين بشدة مع نواحى نمط النشاط الحالى للمنظمة – الذين يكونون مقاومين للتغيير فى النمط – هم عمومًا أيضًا أولئك الذين لديهم فرص قليلة للرضا البديل فى المنظمات الأخرى .

٩/٤ خاتمة :

قرارات المشاركة فى المنظمة – سواء الدخول إليها أو الخروج منها – تمثل الدرجة الثانية الرئيسة من القرارات التى يتخذها أعضاء المنظمات التى تركز اهتمامها على مشاكل الدوافع المتضمنة فى استخدام البشر فى أداء المهام التنظيمية . ومثل القرارات التى عرضنا لها فى الفصل الثالث ، فإن قرارات المشاركة هى أكثر تعقيداً وأكثر أهمية للمنظمة من موقعها التى تقترحه النظرية الكلاسيكية . وفى هذا الفصل فقد بحثنا فرضية الحوافز والمساهمات التى تمت صياغتها أصلاً بواسطة بارنارد Barnard والدليل على تسرب العاملين من منظماتهم . لقد اقترحنا بعض الإضافات على النموذج العام لمشاركة الموظفين ؛ ليشمل مشاركين من غير الموظفين .

إن اختبار فرضية الحوافز والمساهمات يتطلب إجراءات لقياس (من حيث المنافع الفردية) الحوافز الممنوحة من قبل المنظمة والمساهمات التى يقدمها المشارك . على أنَّ

صعوبة مشكلة القياس تعتمد على المدى الذى يتم فيه الإيفاء بمتطلبات الفرضيات الحرجة الثلاثة : (أ) أن منافع الفرد تتغير ببطء فقط ؛ (ب) أن وظائف المنفعة متماثلة ؛ (ج) أن مجموعة عريضة من الناس لديها نفس وظائف المنفعة تقريباً . لقد اقترحنا بأن هذه الافتراضات معقولة على الرغم من أنّه لم يتم التحقق منها فى الواقع . ذلك أن توازن الحوافز مع المساهمات له مكونان رئيسيان هما : الرغبة المدركة لترك المنظمة ومنفعة البدائل المتروكة من أجل البقاء فى المنظمة (أى السهولة المدركة لترك المنظمة) . إن الرغبة المدركة للانتقال من منظمة إلى أخرى هى دالة لكل من رضا الفرد عن وظيفته الحالية وإدراكه للبدائل التى لاتتضمن ترك المنظمة . لقد ناقشنا بعض العوامل التى تؤثر على هذه المتغيرات . ففيما يتعلق بالسهولة المدركة لترك المنظمة فإنها تمثل دالة لعدد البدائل المدركة خارج المنظمة ؛ وقد ناقشنا العوامل التى تؤثر على مثل هذه الإدراكات .

وسواء كان عدم الرضا عن المنظمة الذى يقود إلى الانسحاب منها يعتمد على ما إذا كان المشارك ينظر إلى «عقد التوظيف» كشىء نهائى أو كشىء قابل للتغيير . وحيث إنه يُنظر للعقد أنه غير قابل للتغيير ، فإن الخيارات الوحيدة المتاحة للمشارك هى «القبول» أو «الرفض» . على أنه حينما ينظر إلى العقد على أنه قابل للتغيير ، فإن المشاركة بأية حال تمنع الصراع الداخلى والمساومة . ذلك أن المساومة الداخلية كبديل للانتقال تمثل أحد العوامل فى أنواع عديدة من المشاركة التنظيمية . وبسبب أهمية هذه الظاهرة ، وبسبب الصراع التنظيمى عموماً ، بالنسبة لنظرية التنظيم ، فإننا نعود الآن – فى الباب الخامس – إلى الظروف التى ينشأ فيها الصراع فى المنظمة ، ونتائج الصراع ، وردود الفعل التنظيمية على هذا الصراع . وسوف ننتقل ، بصورة متزايدة ، من العوامل الدافعة غير المدركة بشكل كامل التى درسناها فى الفصلين الثالث والرابع إلى ظواهر القوة الأكثر حضوراً وإدراكاً فى المنظمات .

الفصل الخامس

الصراع فى المنظمات



يحمل مصطلح الصراع مضامين واستخدامات متعددة . أبرز هذه المضامين ، بصفة عامة ، هو أن هذا المصطلح يستخدم للإشارة إلى الاختلال الذى يحدث فى الآليات المقننة لعملية اتخاذ القرار ، وبالتالى فإن الفرد أو الجماعة تواجه صعوبة فى اختيار البديل السلوكى . هذا التعريف العام للصراع سوف يتم تبنيه فى هذا الفصل . وهكذا فإن الصراع يحدث عندما يواجه الفرد أو تواجه الجماعة مشكلة فى اتخاذ القرار . بناء على ذلك فإننا سوف نقدم بعد قليل أنواعًا محددة من الصراع تم تحديدها وتعريفها تبعًا لمعطيات نموذج اتخاذ القرار الذى وصفناه فى وقت سابق .

إن بإمكاننا أن نحدد ثلاث فئات رئيسة لظاهرة الصراع وهذه الفئات هى :

١ - **الصراع الذاتى** : وهو الصراع الذى يحدث على مستوى الفرد فى عملية اتخاذ القرار .

٢ - **الصراع التنظيمى** : وهو الصراع الذى يحدث على مستوى الفرد أو المجموعة فى إطار المنظمة .

٣ - **الصراع التنظيمى البينى** : وهو الصراع الذى يحدث بين المجموعات أو المنظمات .

هذه الفئات الثلاث من الصراع تنشأ بصفة عامة من آليات أساسية مختلفة فى الواقع ، على الرغم من أن هناك تداخلاً جزئيًا فيما بينها . إن اهتمامنا الرئيسى فى هذا الفصل يتمحور حول الفئة الثانية من الصراع والمتمثلة فى الصراع التنظيمى . كذلك فإننا سوف نحاول ، على أية حال ، أن نطرح بعض الافتراضات الرئيسة المتعلقة بالفئات الأخرى من الصراع . على أننا لانستطيع أن نتجاهل بالكامل الصراع التراثى ؛ وذلك لأن أحد أنواع الصراع التنظيمى ينشأ من مشكلات القرار الذاتى . بل إننا لانستطيع أن نتجاهل كذلك الصراع التنظيمى البينى بشكل كامل ؛ وذلك لأن الصراع بين المجموعات يحدث بصورة متكررة فى المنظمات الكبيرة .

إن هدفنا فى هذا الفصل هو أن نتأمل فى ثلاث خصائص رئيسة للصراع وهى :

١ - تحت أى من الظروف ينشأ الصراع ؟ إننا نود أن تكون لدينا القدرة على التنبؤ بالزمان والمكان الذى سوف يحدث فيه الصراع التنظيمى أو الصراع الذاتى .

٢ – ما هى ردود أفعال الأفراد والمنظمات تجاه الصراع ؟ وبصفة عامة ، فإننا نتوقع أن تكون الاستجابة للصراع محاولة لحل هذا الصراع ، كما أننا نود أن تكون لدينا القدرة على تحديد ما هيه الصيغة التى سوف تتخذها هذه المحاولة .

٣ – ما هى النتائج المترتبة على الصراع ؟ وبخاصة فى موقف الأخذ والعطاء ، إننا مهتمون بمعرفة من يجنى ثمار هذا الصراع وماذا يجنى ؟

ونظراً لأن النوع الأخير من هذه الأسئلة يهتم بالصراع التنظيمى البينى بصفة رئيسة ، فإن اهتمامنا الرئيسى سوف يكون متركزاً على النوعين الأولين من هذه الأسئلة . على أننا ينبغى أن نشير إلى أن ما سنقوله بشأن نظرية المساومة أو التفاوض Theory of bargining سيكون موجوداً فى الجزء ٥–٥ من هذا الفصل .

١/٥ الصراع الذاتى :

لوصف الكيفية التى ينشأ بها الصراع الذاتى ، فإننا سوف نبدأ بالإشارة إلى الظروف التى يكون فى ظلها اتخاذ القرار غير معقد . ذلك أن الموقف السهل الذى يتم فيه القرار ينشأ عندما (أ) يكون من بين بدائل استثارة السلوك بديلاً من الواضح أنه أفضل من البدائل الأخرى (ب) أن بديل السلوك المستثار المفضل صالح بما فيه الكفاية للقبول به . فى ظل هذه الظروف فإن القرار سوف يتخذ بصورة سريعة كما أنه لن تكون هناك تقييمات ذات أثر رجعى للقرار . على أنه ، من الجانب الآخر ، إذا لم يكن من الواضح أن هناك بديلاً أفضل من البدائل الأخرى ، أو أنه إذا ما كان البديل الأفضل غير «صالحٍ بما فيه الكفاية» فإنه سيكون هناك تأخير فى عملية اتخاذ القرار وإعادة التقييمات بأثر رجعى إلى جانب طرح العديد من التبريرات للقرارات المتخذة .

إن الصراع ينشأ من خلال ثلاث طرق رئيسة والتى يمكن أن نميز بينها على أساس عدم القبولية Unacceptability ، وعدم المضاهاة (عدم الصلاحية للمقارنة) Incomparability وعدم التأكد أو اليقين Uncertainty . ففى حالة عدم القبولية فإن الفرد يعرف على الأقل احتمالية توزيع النتائج المرتبطة بكل بديل من بدائل السلوك . بالإضافة إلى ذلك فإنه ربما يكون قادراً على تحديد البديل المفضل دون مواجهة صعوبة ، غير أن البديل المفضل ليس صالحًا بما فيه الكفاية ، من ذلك على سبيل

المثال أن هذا البديل لم يلب معايير الرضا Satisfactoriness . أما فى حالة عدم الصلاحية للمقارنة فإن الفرد يعرف احتمالية توزيع النتائج ، لكنه لايستطيع تحديد البديل الأكثر تفضيلاً . وفيما يتعلق بعدم التأكد أو اليقين فإن الفرد لايعرف احتمالية التوزيع التى تربط فيما بين خيارات السلوك والنتائج البيئية المترتبة عليها .

إن السؤال الذى نطرحه هنا هو : كيف يمكننا وصف الأنواع الرئيسة من مواقف اتخاذ القرار الذاتى ؟ للإجابة عن هذا السؤال نقول بأنه من أجل أن نتجنب تأثير علم النماذج الشخصية المفرطة فى التعقيد فإننا نقصر أنفسنا على خمسة أنواع من النتائج المدركه لاختيار أية بديل أو قرار . هذه النتائج الخمسة تم وصفها على أساس الاحتمالية ، ى(u) ، لقرار أو خيار ما سوف يؤدى إلى حالة ذات قيمة إيجابية ، وأن احتمالية ، و(w) ، لقرار أو خيار ما سوف يؤدى إلى حالة ذات قيمة سلبية .

بناء على ما سبق يمكن القول بأن :

١ - البديل الجيد هو البديل الذى يتسم بدرجة عالية من القيمة الإيجابية ودرجة صغيرة من القيمة السلبية . كذلك فإن القيم الهامة بالنسبة للنواحى الإيجابية أو السلبية يتم تحديدها على أساس ذاتى وبالتالى فإنها تختلف من فرد لآخر . إن البديل الجيد هو البديل الذى يقع فوق المستوى المقبول المحدد من قبل الفرد ، وبالتالى فإنه حيوى وقابل للتطبيق «Viable» .

٢ - البديل المعتل هو البديل الذى تتوافر فيه القيم الإيجابية والسلبية بدرجة قليلة . ذلك أن مثل هذا البديل لايتمتع إلا بدرجة محدودة من احتمالية أن يؤدى إلى حالة تتسم بالأهمية الإيجابية أو السلبية بالنسبة للفرد .

٣ - البديل المختلط هو البديل الذى يتمتع بدرجة عالية من احتمالية أن يؤدى إلى نتائج ذات قيمة أو أهمية إيجابية وسلبية فى آن واحد . وفى هذه الحالة فإن القيم الإيجابية والسلبية تتوافر بشكل كبير .

٤ - البديل السيىء ، وهو البديل الذى ليس من المحتمل أن يؤدى إلى نتائج مرغوبة ، ولكن من المحتمل أن يؤدى إلى نتائج غير مرغوبة (فعلى سبيل المثال فى هذا البديل تكون القيم الإيجابية محدودة فى حين تكون القيم السلبية كبيرة) .

٥ - البديل المشكوك فيه Uncertain ، يحدث هذا البديل عندما لايكون لدى الفرد تصور للنتائج المحتملة المرتبطة به . فى ظل هذه الظروف فإن القيم الإيجابية والسلبية للبديل غير معروفة ، إما لأن النتائج ذاتها غير معروفة ، أو لأن الفائدة الشخصية للنتائج غير معروفة .

ومن أجل بناء نموذج شخصى للصراع على مستوى الفرد فإننا نتصور موقف اختيار أو قرار يتضمن بديلين هما : البديل (أ) ، والبديل (ب) ، حيث يمكن افتراض أن كلاً من هذين البديلين يشمل أيًا من القيم الخمس المشار إليها أعلاه ؛ عندئذ سوف يكون هناك (٢٥) موقفًا مختلفًا ، كل عشرة مواقف منها تمثل صوراً مطابقة للعشرة المواقف الأخرى . وعليه فإن هناك خمس عشرة موقفًا واضحة المعالم ومتميزة تؤدى إلى ثلاثة أنواع من الصراع وذلك على النحو التالى :

	البدائل		نوع الصراع
	أ	ب	
١-	جيد	جيد	عدم الصلاحية للمقارنة
٢-	جيد	معتل	لايوجد صراع
٣-	جيد	مختلط	لايوجد صراع
٤-	جيد	سيء	لايوجد صراع
٥-	جيد	مشكوك فيه	لايوجد صراع
٦-	معتل	معتل	عدم القبولية وعدم الصلاحية للمقارنة
٧-	معتل	مختلط	عدم القبولية وعدم الصلاحية للمقارنة
٨-	معتل	سيء	عدم القبولية
٩-	معتل	مشكوك فيه	عدم التأكد أو اليقين
١٠-	مختلط	مختلط	عدم القبولية وعدم الصلاحية للمقارنة
١١-	مختلط	سيء	عدم القبولية
١٢-	مختلط	مشكوك فيه	عدم التأكد

١٣-	سيىء	سيء	عدم القبولية وعدم الصلاحية للمقارنة
١٤-	سيىء	مشكوك فيه	عدم التأكد أواليقين
١٥-	مشكوك	مشكوك فيه	عدم التأكد أواليقين

من الأنواع السابقة يتضح أنه لايتوقع وجود صراع فى عدد من الحالات (من الحالة الثانية إلى الخامسة) . فى هذه الحالات فإن أحد البدائل مقبول فى حين أن البديل الآخر مرفوض ، وبالتالى فإنه توجد هناك صعوبة ضئيلة غير جديرة بالاهتمام Negligible فى عملية اتخاذ القرار . أما بالنسبة للحالات الأخرى فإنها تمثل صيغاً أو أشكالاً مختلفة من عدم الصلاحية للمقارنة وعدم القبولية وعدم التأكد أو اليقين .

إن العلاقة بين هذه الفئات والنماذج الشخصية لمواقف الصراع لدى ميلر ودولارد واضحة (Hunt,1944; Miller,1951; Miller and Dollard, 1941) .

فالفئة رقم واحد لدينا مماثلة لموقف «التقارب – التقارب» فى حين أن الفئات من (٦-١٢) تمثل صيغاً مختلفة من موقف «التقارب – التجنب» . بينما تمثل الفئة ، (١٣) ، صراع «التجنب – التجنب» . أما الفئتان (١٤-١٥) فإنها تقدم (عدم التأكد ، «عدم اليقين») وهو البعد الذى ليس مهماً فى نظرية ميلر – دولارد Miller-Dollard . إن ما يميز نظرية الصراع التى تم التعرض لها هنا وفى الأجزاء القادمة بصورة واضحة جداً من نظريات الصراع التقليدية هو التأكيد الذى نضعه على الصراع باعتباره حافزاً ومولداً للسلوك الاستكشافى . وعلى الرغم من أنه من الواضح أن هناك مواقف تتلاءم مع النموذج التقليدى للاختيار أو لاتخاذ القرار من مجموعة محددة من بدائل السلوك ، فإننا سوف نجادل هنا بأن رد الفعل العام الصادر من الكائن الحى تجاه موقف الصراع هو البحث عن مخرج من المعضلة أو الأزمة . وهذا بالطبع ، يتسق مع بعض الافتراضات الأساسية المطروحة من قبل ميلر ودولارد وليون Miller and Dollard and of Lewin (1935) .

رد الفعل تجاه السلوك :

لن نعالج بالتفصيل الافتراضات الرئيسة التى سوف تكون ذات علاقة بنطاق وتوسع الصراع التنظيمى .

لقد حددنا الآن أن الصراع المدرك (٥,١) هو نتاج أو وظيفة عدم التأكد أو اليقين الشخصى من البدائل (٢,٢) ، وعدم صلاحية البدائل للمقارنة الشخصية (٥,٣) ، وعدم القبولية الشخصية للبدائل (٥,٤) [٥,٤ ، ٥٣ ، ٥,١:٥٢] . إننا نفترض أنه فى الوقت الذى يدرك فيه الصراع ؛ فإن الدافع من أجل تقليص هذا الصراع يتم استحثاثه (٥,٥) [٥,٥:٥,١] . هذا الافتراض الذى يشير الى أن الصراع الذى يمثل عدم التوازن فى النظام متضمن فى جميع معالجات ظاهرة الصراع .

على أن رد الفعل تجاه الصراع يعتمد على مصادر هذا الصراع ؛ ذلك أنه حيثما يكون مصدر الصراع مشكوكًا فيه ، فإن الفرد سوف يعمل فى بادىء الأمر على زيادة بحثه عن إيضاحات ، (٥,٦) بالنسبة للنتائج المترتبة على بدائل السلوك التى استدعاها أو استثارها بالفعل لمواجهة هذا الصراع . وبالتالى فإن الإخفاق فى الوصول إلى الإيضاحات الكافية بالنسبة لمصدر الصراع سوف تدفع الفرد إلى زيادة بحثه عن بدائل جديدة . (٥,٧) [٥,٥ ، ٥,٥:١٥,٧] . وهذا يعنى أن هناك ميلاً نحو تقييم عدد محدود من البدائل بشكل كامل قبل البحث عن بدائل جديدة . هذه الأولوية فى الجهود تفسح مجالاً للعديد من التفسيرات : أول هذه التفسيرات ، أنه إذا ما تم إدراك العالم أنه معطاء ، ويقدم العديد من البدائل الجيدة ، فإنه سيكون هناك عندئذ عدد قليل من البدائل تحتاج أن تكون موضعًا للتحرى والفحص ؛ لكى يتم اختيار البديل المفضل من بينها . إن الصفة أو السمة العقلانية للتفسير من الممكن أن تقلص من خلال النظر إلى عمليات استحثاث أو طرح evoking بدائل باعتبارها تتضمن آلية غربلة غير شعورية تؤدى إلى رفض أو استبعاد البدائل التى من الواضح أنها سيئة . وأخيرًا ، فإنه من أجل أن يغطى أى تفسير كل الجوانب المتعلقة بذلك بدءًا من منظور النظرية شبه الاقتصادية إلى منظور النظرية شبه التعليمية فإننا ربما نفترض أن الفرد تعلم من تجاربه الماضية فى نفس المواقف ؛ لكى يستحدث الاستجابات التى تتسم بدرجة عالية نسبيًا من القبول . وبناء على هذا التحليل ، فإن ميل الفرد لحل قضية عدم التأكد أو اليقين قبل البحث عن بدائل سوف يكون قويًا فى المواقف «المعتادة» منها فى المواقف «غير المعتادة» . هذا الاستنتاج ينبع من افتراض التعلم العام بخصوص تعميم الاستجابات المتعلمة . وأيًا كان الأمر ، فإنه حتى عندما يكون الموقف جديدًا بالكامل ،

وأن التحرى أو الغربلة غير الشعورية ليست فعالة بدرجة كبيرة ، فإن الفرد متخذ القرار ربما يستجيب للموقف بالطريقة المعتادة فيما لو أن تعميمه ليس متعلقًا بالمحتوى الحقيقى للموقف ولكن بخاصية حل مشكلة هذا الموقف .

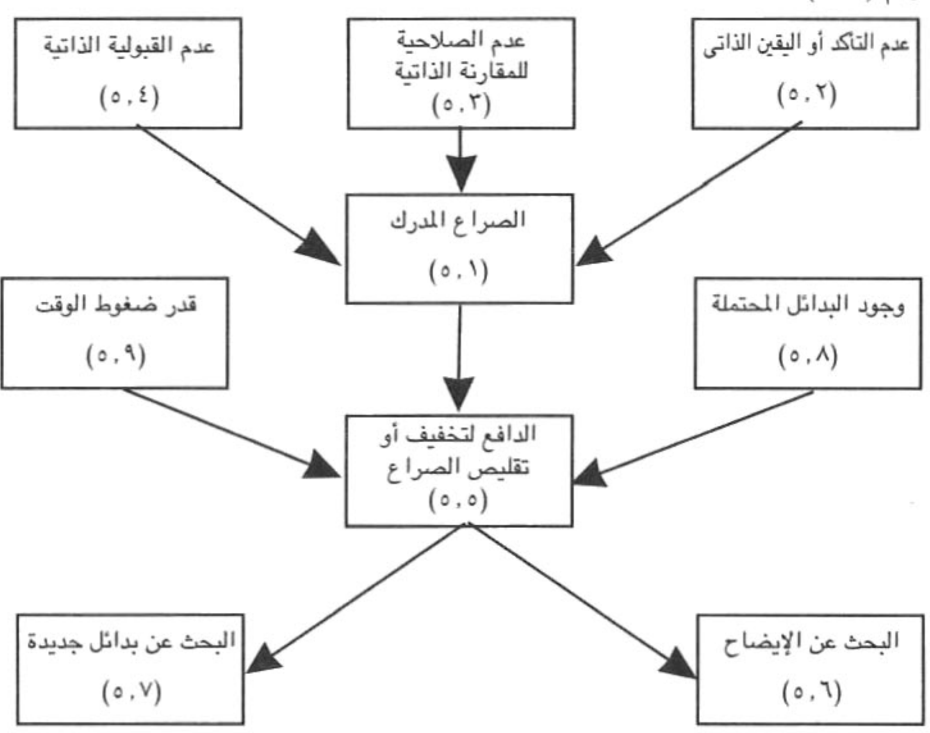
على أنه عندما يكون مصدر الصراع ناجمًا من عدم القبولية Unacceptability فإن الفرد سوف يبحث عن بدائل جديدة [٥,٤ ، ٥,٥:٥,٧] . بناء على ذلك فإن قوة الدافع للعمل من أجل تخفيف الصراع (وبالتالى معدل البحث) سوف يعتمد على درجة وجود بدائل معتلة (٥,٨) Bland وضغوط الوقت (٥,٩) [٥,٥:٥,٨ ، ٥,٩] . وكما هو الوضع فى الحالة السابقة ، فإن الاعتراف بوجود عدم قبولية Unacceptability البدائل المتاحة يستحث نشاط البحث . على أن الإخفاق المتكرر فى اكتشاف البدائل المقبولة يقود بصفة عامة إلى إعادة تعريف مصطلح «القبول» (Hunt, 1944, PP. 333-78) . لهذا السبب فإن الافتراض ، الذى تم طرحه سابقًا ، يمثل فى الأساس توضيحاً بخصوص حجم الإخفاق المطلوب لإحداث تغيير وانتقال فى مستوى الطموح والتطلع . على أن هذا الافتراض ضعيف ؛ حيث إنه يؤكد ببساطة أن بعض البحث سوف يحدث قبل تعديل الطموح والتطلع . وكما هو الوضع فى الافتراض السابق ؛ فإن الميل للبحث يعتمد على التوقع الجوهرى الذى من خلاله ينظر إلى العالم على أساس أنه معطاء فيما يتعلق بتقديم البدائل .

الجزء الثانى من الفرضية تشير إلى أن سرعة البحث إنما هى عبارة عن متغير يعتمد على كلٍ من ضغوط الوقت ووجود البديل المعتل Bland كطوق نجاة . وبصفة عامة فإن البحث سيكون أكثر حدة ونشاطًا كلما كانت ضغوط الوقت قوية ، كذلك فإن البحث سيكون أيضًا أكثر حدة عندما لايوجد أية بديل معتل (Lewin, 1935) . إن هذا هو الافتراض المعتاد الذى يربط بين الإبداع والتوتر . فالشواهد تشير (على الأقل فى حالة بعض الأفراد) إلى أن البحث يكون أقل فائدة عندما يكون التوتر وضغوط الوقت تدفع بالفرد إلى أقصى إمكاناته . عندئذ فإن البحث ربما يكون شديداً لكنه نمطى الطابع إلى حدٍ كبير (Birch; Lazarus, Deese and Osler, 1952) .

على أنه عندما يكون مصدر الصراع نابعاً من عدم الصلاحية للمقارنة Incomparability (ولكن ليس نابعًا من عدم القبولية) فإن وقت اتخاذ القرار (٥,١٠) سوف

يكون قصيراً [٥,٤ ، ٥,٣ ،٥,١٠:] . فى ظل مثل هذه الظروف فإن اختيار البديل أو القرار سوف يعتمد على درجة الاهتمام والتسلسل الذى تقدم فيه البدائل . وبدون الحاجة إلى الدخول فى نقاش أو جدل يتعلق بأن الأفراد لايعملون إطلاقًا على تقييم الفوارق الهامشية بين البدائل ؛ فإننا نعتقد بأن الاختيار من بين عدد من البدائل المرضية يعتمد بشكل أكبر على مؤشرات الاهتمام بالموضوع وتسلسل أو ترتيب تقديم البدائل أكثر من الاعتماد على منحنيات عدم الاختلاف أو اللامبالاة Indifference curves . فعلى سبيل المثال ، فإن الأدبيات المتعلقة بأبحاث التسويق مليئة بالأدلة والشواهد التى تشكك فى هذا التفسير .

لقد قمنا بتلخيص فروضنا الرئيسة المتعلقة برد فعل الفرد تجاه الصراع فى الشكل رقم (٥-١) .



الشكل (٥-١) العوامل المؤثرة على صراع الفرد وردود أفعال الفرد تجاه الصراع

٢/٥ الصراع التنظيمى : الصراع الشخصى فى إطار المنظمة :

قمنا فى مواضع متفرقة من هذا الكتاب ، وبخاصة فى المناقشات المتعلقة بالإنتاجية والتسرب الوظيفى ، بتفحص مشكلات محددة من الصراع الفردى الذى ينشأ فى المنظمات . إن الصراع موجود أو متضمن كذلك فى بعض الافتراضات المتعلقة بالتحويل البيروقراطى للأهداف إلى واقع . لهذا فإننا فى هذا الفصل ، سوف نقف على الكيفية التى تؤثر بها هذه الظواهر على الصراع والكيفية التى ينشأ بها الصراع ، ثم الكيفية التى تستجيب بها المنظمات لهذا الصراع . هذه الموضوعات تمثل المواد التى سوف نناقشها فى الأجزاء القادمة من هذا الفصل .

ففى المنظمة ، كل فرد من الممكن أن يقيم البدائل المتاحة (أو التى يبدو أنها متاحة) بالنسبة للمنظمة . وهكذا يمكننا أن نصف الموقف ، وذلك من خلال وصف أوضاع الأعضاء والقواعد التى تحكم اتخاذ القرار فى المنظمة .

على أن الصعوبة فى اتخاذ القرار فى المنظمة تعد – على الأقل جزئيًا – وظيفة من إجراءات اتخاذ القرار التى تم وصفها . هذه الصعوبة تخلق اختلافًا سواء أكانت المجموعة تعمل فى ظل قواعد استبدادية أو تأخذ برأى الأغلبية أو الإجماع فى اتخاذ القرار . وأيًا كان الأمر ، فإننا فى مناقشاتنا نفترض أن المجموعة فى عملية اتخاذ القرار تعمل على الأقل جيداً فى ظل قاعدة ضمنية للإجماع . إننا بهذا نعنى أن المجموعة ترى أنه من الأهمية بمكان الوصول إلى قرار مقبول بالنسبة لكل الأعضاء ، على الرغم من أنها ربما تعمل بصورة رسمية فى ظل قاعدة أخرى لاتخاذ القرار ، وذلك من أجل حل نزاع أو أزمة ما . إن هذا انطباعنا بأن هذا القيد ليس شديداً بصفة خاصة ، حيث إن معظم المنظمات التى تعمل من منطلق مبدأ إنجاز المهمة لديها ميول قوية للبحث عن إجماع . وعلى الرغم من أن هذه الميول تختلف فى درجة قوتها ، فإننا من المحتمل ألا نتمادى كثيراً فى الخطأ أو نحيد عن طريق الصواب بعيداً إذا ما عملنا وفقًا لنموذج عدم الإجماع .

إن السؤال الذى نطرحه هنا هو : كيف ينشأ الصراع فى المنظمة ، كما عرفناه سلفًا؟ إننا نميز بين نوعين رئيسيين من الصراع التنظيمى . **النوع الأول** : أن ، مشكلات اتخاذ القرار قد تنشأ فى البدء بين الأفراد بعضهم البعض أساسًا – أى بين

الأعضاء على المستوى الفردى . فى هذه الحالة ، فإن المشكلة التنظيمية تتمثل فى أنه لايوجد أحد من الأعضاء (أو قليل جداً من الأعضاء) لديه بديل مقبول ومعروف ذو صلة بأهدافه وإدراكاته الشخصية . **النوع الثانى** من الصراع التنظيمى : هو الصراع الذى لاينشأ من مشكلات الأفراد فى اتخاذ قراراتهم ، ولكن من الفوارق الموجودة بين الخيارات أو القرارات التى يتم اتخاذها من قبل أفراد مختلفين فى المنظمة . فى هذه الحالة ، فإن الأعضاء المشاركين على مستوى الفرد ليسوا فى صراع ولكن المنظمة ككل هى التى تعيش نوعاً من الصراع .

هذه الأنواع السابقة من الصراع ليست هى الأنواع المحتملة لمواقف الصراع . فهناك مزيج من الصراعات الفردية الداخلية أو الصراعات التى تحدث بين الأفراد بعضهم البعض والتى من المحتمل أن تحدث . وأياً كان الأمر ، فإننا نرغب فى أن نميز المواقف التى يكون فيها الصراع التنظيمى نوعاً واحداً أو آخر كما نرغب فى أن نشير إلى الفوارق فى ردود أفعال المنظمات تجاه مشكلات اتخاذ القرار ، وذلك تبعاً لنوع الصراع الموجود . إن اهتمامنا فى هذا الجزء من الفصل منصب على الصراع الفردى كما يحدث فى المنظمة . على أننا فى الجزء القادم من هذا الفصل سوف نأخذ فى الاعتبار الصراع الذى يحدث بين الجماعات .

لقد أشرنا فى المناقشة الموجزة أعلاه والخاصة بالصراع الذاتى إلى ثلاثة أنواع من الصراع وهى : الصراع النابع من عدم التأكد أو اليقين والصراع النابع من عدم إمكانية المقارنة ثم الصراع الناجم من عدم القبولية . ومن أجل أن يتحول الصراع التنظيمى إلى نوع الصراع الشخصى الداخلى ، فإنه ينبغى أن يطرح القرار الخاص بالمشكلة فى مجمله (أو على الأقل فى مجمله) والمتعلق بأعضاء المنظمة فى واحد من أنواع الصراع الذاتى الثلاثة . بالمقابل ، فإن الصراع بين الأفراد يتطلب (أ) أن يكون لدى الفرد الداخل فى الصراع بديل مقبول للتصرف (ب) أن يفضل الأفراد المختلفين الداخلين فى الصراع بدائل مختلفة للتعامل مع الصراع . وهكذا فإننا نحتاج إلى أن نأخذ فى الاعتبار أو ندرس مدى تأثير الصراع الفردى الداخلى ، والاستجابة التنظيمية لمثل هذا الصراع ، والاتجاهات الخاصة بمثل هذا الصراع بالإضافة إلى الصراع الواقع بين الأفراد الذى تمت مناقشته بشكل عام .

إن بإمكاننا أن نتنبأ مباشرة من خلال الفروض السابقة ، أن الصراع التنظيمى من النوع الذى يندرج تحت الصراع الذاتى الداخلى من المحتمل أن يحدث بدرجة كبيرة عندما تكون الظروف التى تحيط بالقرار التنظيمى تتضمن نطاقًا واسعًا من عدم التأكد أو اليقين أو ندرة فى البدائل المقبولة للسلوك . ومن الطبيعى ، أن يكون هناك اختلاف بين الأفراد فيما يتعلق بحدوث هذا النوع من الصراع ، غير أن الكثير من خصائص البيئة لها تأثيرات عامة على أحكام الفرد وقراراته عبر هذه الأبعاد . لذا فإنه من الأهمية بمكان أن نصف بيئات مواقف اتخاذ القرار على أنها «بيئات مشكوك فيها» أو «سيئة» حيث نعنى بالوصف الأول أن التأكد الذاتى للأفراد فى مثل هذا الموقف يميل إلى أن يكون متدنيًا عنه فى المواقف الأخرى ، كما نعنى بالوصف الثانى أن الأفراد غالبًا ما يدركون البيئة على أنها تقدم مجرد بدائل محدودة أو أنها لاتقدم بدائل جيدة على الإطلاق .

العوامل المؤثرة على عدم التأكد :

إن بإمكاننا أن نطرح هنا افتراضين فيما يتعلق بالعوامل المؤثرة على التأكد . الافتراض الأول هو أنه كلما كان مقدار الخبرة الماضية كبيراً (٥،١١) فى إطار موقف اتخاذ القرار ، فإنه من المحتمل بدرجة قليلة أن ينشأ الصراع التنظيمى بين الأفراد [٥،٢:٥،١١] . الافتراض الثانى أنه كلما قلت درجة تعقيد موقف اتخاذ القرار (٥،١٢) فإنه من المحتمل بدرجة أقل أن ينشأ الصراع التنظيمى بين الأفراد [٥،٢:٥،١٢] . بناء على هذه الافتراضات ، يمكننا أن نستنتج أن الصراع التنظيمى من نوع الصراع الشخصى الداخلى سوف يكون أكثر تكرارًا فى تحديد ثمن السلعة الجديدة أو اختيار آلة الإنتاج من أجل خط إنتاج جديد متضمنًا تغييرات جوهرية فى التقنية الأساسية ، وذلك أكثر من تحديد ثمن المنتج المقنن فى ظل بيئة مستقرة أو فى اختيار آلة إنتاج فى خط ما من خطوط الإنتاج حيث لاتحدث أية تغييرات جوهرية فى مجال التقنية . إن الدليل المساند لهذه الافتراضات لايوجد فى الواقع الحقيقى ، على الرغم من أن هذه الافتراضات متسقة مع القدر المعقول للبيانات المتاحة فى وقت اتخاذ القرار من قبل الأفراد على اعتبار أنها تمثل وظيفة أو نتاج الخبرة المعقدة السابقة (Cartwright, 1941 a, 1941 b; Festinger, 1943a, 1943b; Cartwright and Festinger, 1943) .

فى نفس الوقت ، فإن الخصائص التنظيمية تؤثر على مقدار عدم التأكد فى إطار المنظمة . فعلى سبيل المثال ، فإن السياسة التنظيمية المتعلقة بتنقل الموظفين المتكرر بين الأقسام يميل إلى أن يجعل خبرة الموظفين فى أدنى مستوياتها . إن السياسات التنظيمية التى تؤدى إلى إيجاد «ذاكرة تنظيمية» memory غير ملائمة أو كافية أو لايمكن الوصول إلى المعلومات الموجودة بها تميل إلى تأكيد عدم التأكد أو عدم اليقين .

العوامل المؤثرة على عدم القبولية :

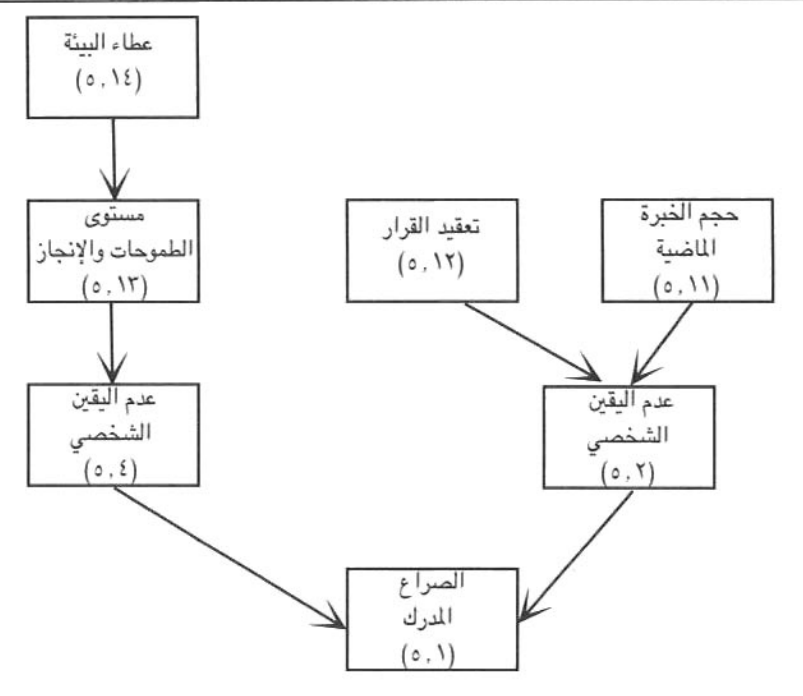
إننا عندما نوجه الاهتمام نحو العوامل التى تقود تقريباً إلى الإحساس العام «بعدم القبولية» للبدائل المتاحة ، فإننا ينبغى أن نعتمد مرة أخرى وبدرجة كبيرة على الاستدلالات أو الاستنتاجات المستمدة من استبطان واستخلاص الشواهد الموجودة فى سلوك الفرد ، وبخاصة السلوك المشار إليه فى الفصل الرابع تحت موضوع عدم الرضا الفردى عن البدائل التنظيمية . إن التباين بين الطموحات والإنجاز المحتمل يؤدى إلى الصراع التنظيمى فى إطار المنظمة . وبما أننا نعرف أن الطموحات تميل إلى أن تتكيف مع الإنجاز بعد وقت متأخر من الزمن ، فإن الصراع سوف يحدث عندما يكون التأخر فى ذلك التكيف كبيراً . وتبعًا لذلك فإننا يمكن أن نفترض هنا بأنه كلما كان التباين بين مستويات الطموح والإنجاز كبيراً (٥,١٣) ، كانت احتمالية حدوث الصراع الفردى فى إطار المنظمة كبيراً [٥,٤:٥,١٣] .

مثل هذه الاختلافات تحدث على الدوام فى أغلب الحالات وذلك عندما يقع عطاء Munificence البيئة (٤,١٤) تحت تغير تناقصى مفاجئ [٥,١٣:٥,١٤] . إن أكثر الأمثلة وضوحًا على التغيير المفاجئ غير المرغوب فى بيئة منظمة العمل هو ركود العمل الذى تتعرض له المنظمة . ففى حالة الركود ، فإن مستويات طموح الفرد سوف تكون فى الواقع أو بالأحرى أعلى من مستوى الطموحات التى يمكن إشباعها . ونتيجة لذلك ، فإن الكثير من الأفراد سوف يجدون أنفسهم فى صراع شخصى بسبب تباين الحلول غير المقبولة (Argyris, 1952) . وبناء على ذلك ، فإننا نتوقع أن هذا النوع من الصراع التنظيمى سوف يزداد خلال الركود الاقتصادى كما يتناقص خلال سنوات العمل الناجح نسبياً .

إن نفس النتيجة من الممكن أن تحدث دون أن يحدث ميل اقتصادى نحو الانحدار بالفعل . إننا نتوقع أن مستويات الطموح سوف تتجاوز متطلبات الرضا إذا ما تعرض معدل الزيادة فى الإنجاز للاهتزاز المفاجىء ، لهذا فإن مستويات الطموح من الممكن أن تربط بمعدلات التغيير ، كما أن البيئة «التى تتحسن كل الوقت» ولكن بمعدل يميل نحو التناقص فإنها من المحتمل أن تؤدى إلى الصراع من النوع الذى يندرج تحت فئة عدم قبول النتائج المرتبطة بالحلول المطروحة . وهكذا فإنه ليس الركود وحده ولكن أيضًا البطء فى الازدهار والنمو اللذين ربما يقودان إلى تكرار حدوث الصراع التنظيمى بين الأفراد (Stockford and Kunze, 1950) .

إن بإمكاننا أن نحدد أيضًا أنواع المنظمات التى سوف تكون عرضة بصفة خاصة للصراع . فعلى سبيل المثال ، فإن المنظمة غير الناجحة نسبيًا فى المجتمع الصناعى النامى سوف تكون عرضة للصراع التنظيمى بين الأفراد أكثر من الصراع فى المنظمات الأخرى .

ومن أجل تلخيص الافتراضات الرئيسة التى تم التعرض لها فى هذا الجزء سلفًا فقد تم عرضها فى الشكل رقم ٥-٢ .



الشكل (٥-٢) العوامل المؤثرة على الصراع الشخصى داخل المنظمات

٣/٥ الصراع التنظيمى

الصراع بين المجموعات داخل المنظمة :

طالما أن هناك صراعًا شخصيًا منتشرًا على نطاق واسع ، فإن أحد الشروط الضرورية لحدوث الصراع بين المجموعات فى المنظمة - للتغلب على الالتزامات الفردية المختلفة- لم يتم الاستجابة له ، مما يعنى بالتالى أن مثل هذا الصراع قد تم تقليصه . من الناحية الأخرى ، فإن غياب حالة عدم التأكد وعدم القبولية ليس شرطًا كافيًا لحدوث الصراع بين الجماعات . إننا نحتاج إلى أن نحدد الآليات التى تقود إلى عدم الاتفاق بين أعضاء المنظمة وبالتالى الصراع التنظيمى من ذلك النوع ، آخذين فى الاعتبار الخيارات غير الواضحة التى تتم على مستوى الفرد .

إن الشروط الضرورية لحدوث الصراع بين المجموعات بالإضافة إلى الغياب العام للصراع الفردى من الممكن تلخيصه وفقًا لثلاثة متغيرات تتمثل فى : وجود الشعور الإيجابى بالحاجة إلى اتخاذ القرار المشترك (٥,١٥) مع الاختلاف فى الأهداف (٥,١٦) أو الاختلاف فى إدراك الحقيقة (٥,١٧) أو وجود كليهما بين الأعضاء المشاركين فى المنظمة حيث تعتبر هذه المتغيرات جميعها شروطًا ضرورية لحدوث الصراع بين المجموعات (٥,١٨) [٥,١٧ ، ٥,١٦ ، ٥,١٥:٥,١٨] . وهكذا ، فإننا نحاج بأن هناك ثلاثة عوامل رئيسة تؤثر على الصراع بين المجموعات وأن هذه العوامل الثلاثة لاتدخل فى النظام أو المجموعة بطريقة تتسم بالإضافة الجامدة ، على الرغم من أن التعديلات فى أى من هذه المتغيرات سوف يكون له بصفة عامة ، تأثيرات إيجابية على حجم أو قدر الصراع المحتمل .

العوامل المؤثرة على الشعور بالحاجة إلى اتخاذ القرار المشترك :

إن المزيد من التفاصيل الخاصة بالاعتماد التنظيمى المتبادل بين الأعضاء والإدارات داخل المنظمة Organizational Interdependence سوف يتم التعرض لها فى الفصل السادس . فالمنظمة التى لايوجد لدى أعضائها حاجات مشتركة لاتخاذ القرار (فيما لو استطاع المرء أن يتصور ذلك) من الممكن أن تتغاضى عن الاختلافات الشائعة بين أعضائها . فى الجانب الآخر المضاد ، حيث تصبح الكثير من القرارات الفردية قرارات تنظيمية مشتركة ، فإن المجالات المحتملة للصراع هى فى الواقع مجالات حقيقية (Schachter, 1951) .

إن الحاجة إلى اتخاذ قرار مشترك فى المنظمة من الممكن أن تنشأ من عدة عوامل . اثنان من هذه العوامل يبدو أنهما يتسمان بالأهمية بصفة خاصة . العامل الأول : هو أن الحاجة إلى اتخاذ قرار مشترك فى منظمة ما ينشأ من خلال مشكلتين رئيسيتين فى مجال اتخاذ القرار التنظيمى وهاتان المشكلتان هما : توزيع الموارد ثم جدولة توزيع هذه الموارد . لذلك فإنه كلما كان الاعتماد المتبادل على الموارد محدوداً كبيراً (٥,١٩) ، كان الشعور بالحاجة إلى اتخاذ قرار مشترك على ضوء تلك الموارد كبيراً [٥,٢٠ :٥,١٥] . كذلك فإن كلما كان الاعتماد المتبادل بين أوقات تنفيذ الأنشطة كبيراً (٥,٢٠) ، كان الشعور بالحاجة إلى اتخاذ قرار مشترك فى ظل جدولة توزيع الموارد

كبيراً [٢٠, ٥:١٥, ٥] . إن الآليات Mechanism التى تستند إليها هذه الافتراضات واضحة بكل يسر وسهولة . لذا فإنه مادام هناك اعتماد متبادل مرتبط بالمصادر النادرة أو مشكلات جدولة توزيع هذه المصادر ، فإن أية ضغوط داخلية على عضو المنظمة من أجل التحكم فى بيئته سوف تقود إلى الرغبة فى التحكم فى توزيع المصادر وتوقيت الأنشطة التى تمسه شخصيًا(Sherit and Sherit, 1956) . هذا الوضع يؤدى إلى حدوث ضغوط تجاه المشاركة فى القرارات ذات العلاقة التى يتم اتخاذها من قبل الأعضاء الآخرين فى المنظمة وهذا يؤدى بالتالى إلى ضغوط نحو اتخاذ القرار المشترك .

إن اختيار المجال الملائم لاتخاذ القرار المشترك يعد فى حد ذاته القرار الذى يمكن أن يكون فى ظله الصراع التنظيمى ممكنًا . فعلى سبيل المثال ، إذا ما كان الضغط تجاه القرار المشترك يتم فى واقع الأمر من جانب واحد ، فإننا نتوقع مقاومة لهذا القرار مما يؤدى بدوره إلى الصراع الناتج عن ذلك . على أن أحد مجالات الصراع المهمة في المنظمات التى تهتم بالعمل هى مجال السلطة أو الصلاحيات وعلاقات القوة . فلقد لاحظنا فى الفصل الثالث والفصل الرابع المشكلات التى تقع بين الأشخاص والتى تنشأ من الخلاف بين قواعد المساواة فى الثقافة الأمريكية والتدرج الهرمى للسلطة والصلاحيات فى المنظمة . إن شدة مثل هذه المشكلات (طبقًا للفرضية الحالية) يجب أن تكون نتاج أو وظيفة حجم التبادل أو التكامل المشترك بين مستويات النظام الهرمى . لهذا فإن إحدى خصائص الصراع التنظيمى واضحة بصفة خاصة فى هذا المثال الذى يشير إلى أنه : ربما تختلف الأحكام الذاتية الخاصة بالاعتماد المتبادل بين الإدارات ؛ على أنه ليس بالضرورة أن ينظر الرئيس والمرؤوس إلى نفس الموقف الخارجى باعتباره يتطلب نفس القدر من التنسيق . هذه النقطة سوف نعود إلى شرحها فى الفقرات التالية .

إن الافتراضات العامة تقود إلى عدد من التنبؤات المحددة ، التى لا توجد لدينا بشأنها ، لسوء الحظ ، سوى بيانات محدودة المصداقية جداً . على أنه سوف يكون هناك مزيد من الصراع بين الوحدات التنظيمية التى تشترك فى الوحدة التى تقدم نفس الخدمة أكثر من الصراع الذى من المتوقع أن يحدث بين الوحدات التنظيمية التى

لاتشترك فى نفس الوحدة التى تقدم الخدمة ، كما أن الصراع سوف يتركز حول المصدر المقدم من قبل وحدة الخدمات . كذلك فإنه سوف يكون هناك مزيد من الصراع بين الوحدات المجاورة لبعضها البعض كما يظهر فى الرسم البيانى لسير الأعمال مقارنة بالوحدات الأخرى المتباعدة ، وأن الصراع سوف يتركز حول الموارد والمنتجات ..إلخ كما هو ممثل فى طبيعة سير تدفق العمل (Whyte, 1947) . إن الصراع بين الوحدات الفرعية فى المنظمة سيكون بصفة خاصة شديداً وبالذات فيما يتعلق بإعداد الميزانية وتوزيع الموارد المالية كما أنه سوف يكون أقل حدة (بصفة عامة) فيما يتعلق باتخاذ القرار التنظيمى (Argyris, 1952) .

وعلى الرغم من أن هذه تعد نقاطًا حاسمة بالنسبة لاتخاذ القرار المشترك كما أنها تعد نقاطًا جوهرية بالنسبة للصراع التنظيمى ، فإنه من المحتمل أن تعمل هذه النقاط على تقييد العملية المتعلقة بالآليات الداخلة فى اتخاذ القرار . ذلك أنه حيثما يكون الضغط تجاه اتخاذ القرار ينبع من مشكلات الجدولة ، فإن بعض هذه المشكلات على الأقل من الممكن تخفيفها من خلال بناء عمليات الجرد الواقية ، حيث تصبح بالتالى أنشطة الوحدات الإدارية غير معتمدة على الوقت بشكل جوهرى . لهذا السبب ، فإننا نتنبأ بأن الصراع سوف يكون أقل حدة عندما توظف مثل قوائم الجرد هذه مقارنة بما لو أنه لم يتم توظيفها لمواجهة الصراع . بالمماثل فإنه عندما تقوم وحدة الخدمات بتنظيم نفسها بطريقة تمكنها من التمييز بشكل دائم تقريباً بين الوحدات الفرعية التى تقدم خدماتها لوحدات تشغيلية مختلفة ، فإن الضغوط نحو تحقيق التنسيق يتضاءل . فى هذه الحالة ، فإن المشكلات المتعلقة باتخاذ القرار المشترك يتم تحويلها إلى قرارات أقل تكراراً وحدوثًا ، وذلك فيما يتعلق بتوزيع الموظفين فى وحدة الخدمات . وهكذا ، فإنَّ بإمكاننا أن نتنبأ بحدوث المزيد من الصراع بين الأفراد الذين يعتمدون على مجموعة موحدة ومشتركة من موظفى السكرتارية حيث لاتوجد مهمة شبه دائمة لهؤلاء السكرتاريين سوى تلك المهام التى حُددت لهم أولها فى الماضى .

وأخيراً ، فإنه عندما يتركز الصراع على توزيع الميزانية ، فإن شدة الضغوط تجاه اتخاذ القرار المشترك سوف تعتمد على درجة محدودية الاعتمادات المالية بالنسبة للمنظمة ككل . وعلى أية حال فإنه لاتوجد مشكلة خاصة مرتبطة بتوزيع الموارد المالية

غير المحدودة ، كذلك فإنه مادامت الموارد المتاحة للمنظمة تسمح بتوزيعها أو تخصيصها Allocation بنفس النطاق وبصورة أكبر من التوزيع فى فترة الميزانية السابقة ، فإن الوحدات الفرعية للمنظمة لاتشعر بأية ضغوط تجاه التنسيق والمناقشة . لهذا فإنه حالما تتوفر مثل هذه الشروط ، فإن الصراع بخصوص الميزانية التقديرية من المحتمل أن يكون أقل إلى حدٍ بعيد مقارنة بما لو أن توفير المصادر المالية أكثر شحة وندرة (Kornhauser, Dubin and Ross, 1954) . هذا بدوره يقود إلى افتراض يربط الشعور بالحاجة إلى اتخاذ قرار مشترك مع وضع البيئة . بناء على ذلك يمكن أن نفترض أنه كلما كان عطاء البيئة كبيراً ، كان الشعور بالحاجة إلى اتخاذ قرار مشترك أقل [٥,١٤ : ٥,١٩] .

إن المستوى العام «للترابط الداخلى» بين الإدارات الذى يمر عبر عملية التزويد بالموارد وتداخل جدولة توزيع الموارد له أيضًا تأثيراته (بصفة رئيسة تلك التأثيرات المتعلقة بالتفاعل المتبادل بين الأفراد) التى تؤدى إلى تخفيف حدة الصراع ، وذلك كما سيتم الإشارة إليه فى الجزء التالى .

وكما لاحظنا سلفًا ، فإن الضغوط تجاه اتخاذ القرار المشترك تعمل من خلال الأحكام الفردية لدى الحاجة إلى التنسيق ، على أن افتراضاتنا بخصوص القرار المشترك قد تجاهلت التباين بين الأشخاص فى مثل هذه الأحكام والتقديرات . ذلك أننا فى ظل بعض الظروف قد لانكون قادرين على تجاهل العوامل الشخصية فى الإدراك . فعلى سبيل المثال ، إننا نفترض بأن الاعتماد المتبادل بين شعبتين فى قسم أو إدارة واحدة ربما يبدو أقل وجوداً من وجهة نظر رؤساء الشعب مقارنة برئيس القسم . وبصفة عامة ، فإنه كلما كان مستوى المنظمة عاليًا أو مرتفعًا (٥,٢١) ، كان الشعور بالحاجة إلى اتخاذ قرار مشترك كبير جداً [٥,٢١ : ٥,١٥] . إننا نتوقع مثل هذه النتيجة ؛ وذلك لأن السبب وراء إنشاء الإدارة أو القسم يكمن بصورة كبيرة فى الحاجة إلى وجود تنسيق بين أقسامها . لذلك فإن رئيس الإدارة يعتبر مدركًا لرؤية مشكلات التنسيق عند ما تنشأ هذه المشكلات ، كما أن لديه الدافع لتخيل هذه المشكلات عندما تكون غائبة . وعلى الرغم من أن آلية التنسيق غامضة بعض الشىء وذلك بسبب تعزيز الانتماء والطموح ، فإننا نتوقع أن ينظر المديرون التنفيذيون فى المنظمة فى أية مستوى

من مستوياتها إلى الوحدات الإدارية التى تقع تحت إشرافهم باعتبارها معتمدة على بعضها البعض بدرجة كبيرة كما ينظرون إلى وحداتهم الخاصة باعتبارها مستقلة فى ذاتها وتتمتع باكتفاء ذاتى إلى حدٍ كبير .

إن الضغوط تجاه اتخاذ قرار مشترك تقدم أحد أهم الشروط الضرورية لحدوث الصراع بين المجموعات . بالإضافة إلى ذلك ، فإنه إذا ما كانت درجة عدم التأكد بالنسبة لنتائج البدائل المطروحة لحل الصراع قليلة أو متدنية والبدائل المقبولة لحل الصراع متكررة ، بحيث لايكون الصراع الذاتى مهيمناً ، فإن هناك احتمالية لنشوء عدم الاتفاق بين المجموعات والصراع فيما بينهم .

العوامل المؤثرة على تمييز الأهداف :

كما تمت الإشارة سلفًا ، فإنه إذا كانت هناك ضغوط تجاه اتخاذ القرار المشترك ، فإن الصراع الشخصى الداخلى ينشأ سواء عندما تكون هناك اختلافات بين أهداف الفرد أو عندما تكون هناك اختلافات بين إدراكات الفرد للحقيقة . إن أحد الأسباب التى تقف وراء حصول الصراع بين المجموعات فى المنظمة لم تحظ إلا بمجرد اهتمام محدود فى نظريات الاقتصاد الخاصة بالمنظمة هو أن هذه النظريات تفترض أن هناك اختلافات سواء فى الأهداف أو الإدراكات الموجودة داخل المنظمة (Black, 1948) . إذ إن من أكثر الأشياء شيوعاً فى هذا الجانب هو الافتراض بأن هدف المنظمة واضح ومحدد (من ذلك على سبيل المثال ، زيادة الأرباح بالنسبة للشركة إلى أقصى حد) وإمكانية أنه ربما يكون هناك تفسيرات مختلفة للهدف أو ربما تكون الأهداف الأخرى التى تمس سلوك الأعضاء الآخرين قد تم تجاهلها . بالمماثل (كما سوف نلاحظ فى الفصل السادس) فإن الاختلافات بين الأفراد فى المعلومات ربما لم تتم دراستها أو أخذها فى الاعتبار .

إن تنوع دوافع أو حوافز الفرد قد تم افتراضها باستمرار من خلال التركيز على عقد التوظيف . من ناحية أخرى فإن الإقرار بأن دوافع الفرد تختلف فيما بينها ، يعنى أن الأعضاء فى المنظمة يتم حضهم واستحثاثهم على التوافق مع الأهداف التنظيمية من خلال المكافآت (ومن الشائع استخدام النقود كمكافآت) حيث يمكن إرضاء أو

إشباع أهداف الفرد من خلال هذه المكافآت . وهكذا ، يمكن القول بأن أهداف الفرد ترتبط بالأهداف التنظيمية كما ترتبط دوافع الجوع والعطش بسلوكيات خاصة فى تجربة التعلم .

وأيًا كان الأمر ، فإن التعلم من هذا النوع يعتمد على عدد من المتغيرات فى الموقف المثير وكذلك فى الفرد عضو المنظمة . فالمال يعد وسيلة عامة فعالة بالنسبة لتحقيق عدد متنوع من الأهداف المحددة غير أنه ليس فعالاً بالنسبة لبعض الأهداف . وهكذا ، فإن فعالية المكافآت المالية تختلف من شخص إلى آخر .

إننا سوف نقوم هنا بوصف بعض خصائص المنظمات التى تعمل على تسهيل (أو إعاقة) اختلاف أو تباين الأهداف بين الأعضاء المشاركين فى المنظمة أو بين الوحدات الإدارية الفرعية فى المنظمة . هذه الخصائص تقع بشكل طبيعى فى ثلاث فئات عامة هى :

١ - الخصائص التى تؤثر على عمومية أهداف الفرد فى إطار المنظمة .

٢ - الخصائص التى تؤثر على وضوح واتساق المكافآت ، وبالتالى نظام تعزيز هذه المكافآت .

٣ - الخصائص التى تؤثر على درجة اتساق مكافآت الفرد .

ففيما يتعلق بالعوامل المرتبطة بعمومية الأهداف فقد تمت مناقشتها سلفًا (انظر الفصل الثالث) . أما بالنسبة للمشاركة فى الأهداف فإنها تميل إلى أن تكون إلى حد كبير نتاج إجراءات التعيين والتفاعل بين نماذج أو أنماط المنظمة . فبادىء ذى بدء ، من المحتمل أن يتم تنويع تجانس الأهداف وذلك من خلال تنويع متطلبات «القبول» . وهكذا فإن المنظمة التى توظف مهندسيها من كليات معينة فإنها بهذا توظف مجموعة من العاملين فى المنظمة أكثر تجانسًا مقارنة بالمنظمة التى لاتتواجد لديها مثل هذه المتطلبات أو الشروط . لذلك فإن المنظمة التى تتألف بالكامل من المحاسبين تمتلك قدراً كبيراً من تجانس الأهداف الفردية مقارنة بالمنظمة التى تضم محاسبين ومهندسين ومتخصصين فى علم النفس وفنانين .

إنه عندما يتم توظيف المشاركين فى المنظمة ، فإن الاختلافات فى درجة تناسق الأهداف على المستوى الفردى تنشأ من جراء الاختلافات المتعلقة بمدى تأصيل تعرف المجموعات المرجعية على المبادىء . هذا بدوره يعتمد على مدى وخاصية أنماط التفاعل داخل المنظمة (انظر الفصل الثالث) . بالإضافة إلى ذلك فإن هذه الاختلافات تصبح وظيفة أو دالة من دالات الوقت ، وبناء على ذلك فإن تمييز أهداف الوحدات الفرعية يمثل سمة من سمات النضج التنظيمى .

لقد تم تصميم نظام المكافآت التنظيمية على نحو واضح ، وذلك من أجل التغلب على المشكلات المرتبطة بتباين وتنوع الأهداف الفردية . ذلك أن عقد التوظيف بين الموظف والمنظمة يحدد ضمنًا بأنه من أجل الحصول على النواحى المادية والمكافآت الأخرى ، فإن الموظفين سوف يعملون من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية . وأيًا كان الأمر ، فإن فعالية نظام المكافآت فى الحيلولة دون وجود تباين فى أهداف الأفراد يعتمد على بعض الخصائص الأخرى للمنظمة التى نذكر منها :

أولاً : إن المكافآت المرتبطة بمعايير غامضة لن تكون فعالة فى تنسيق الأهداف الفردية . ذلك أنه كلما قلت درجة الجوانب الذاتية بالنسبة لفعالية الأهداف التنظيمية (٥,٢٢) . كان التباين فى أهداف الفرد فى المنظمة كبيرًا [٥,٢٢ ، ٥,١٦] . لقد لاحظنا للتو فى الفصل الثالث من هذا الكتاب عدداً من العوامل التى تؤثر على درجة الجوانب الذاتية بالنسبة لفعالية الأهداف . هذه العوامل تتضمن نوع المنظمة (ويتحدد على أساس الدرجة أو المدى الذى يمكن فيه برمجة أنشطة المنظمة بشكل روتينى أو رتيب) ، وحجم المنظمة ، والمستوى الذى تتعامل معه فى المنظمة . وهكذا ، فإننا نتوقع حدوث صراع كبير ناشىء من تباين الأهداف فى المنظمات ذات المهام البحثية مقارنة بالمنظمات المتخصصة فى الإنتاج ، أى أن هناك صراعًا أكبر فى شركة جنرال موتورز أكثر مما هو موجود فى شركة سامز أيكونومى ماركت ، كما أن هناك صراعًا أكثر فى المستويات العليا فى المنظمة عنه فى المستويات الدنيا .

فى نفس الوقت ، فإن صراع الأهداف من الممكن أن يستثار من خلال نظام المكافآت الذى يجعل أعضاء المنظمة أو المجموعات الفرعية فى صراع على الموارد المحددة ، على الرغم من أن نظام المكافآت هذا قد يكون عمليًا بشكل تام . لقد لاحظنا

أن الموارد غير المحدودة تميل إلى تقليص الطلب على اتخاذ قرار مشترك . بل إن عدم محدودية الموارد يجب أن تزيد من تباين الأهداف أيضًا [١٩، ٥:١٦، ٥] . فالمنظمات التى تعمل فى بيئة معطاءة من الممكن أن تحقق أهدافها الواضحة بشىء أقل من صرف جميع «الطاقة» التنظيمية . وكنتيجة لذلك ، فإن هناك جزءًا جوهريًا من الأنشطة فى المنظمة يتم توجيهه نحو إشباع أهداف الفرد أو أهداف المجموعات الفرعية . وهكذا فإن البطء التنظيمى المتولد من هذا الوضع له نتائج عدة .

هذا يعنى أن المنظمات من الناحية المثالية من الممكن أن تجد طرقًا للبقاء خلال فترات الأزمات على الرغم من الصعوبات التى تواجهها فى اكتشاف الاقتصاديات الممكنة خلال أفضل الفترات (Cyert and March, 1956) .

علاوة على ذلك ، فإن البطء أو الركود التنظيمى له أهمية مباشرة بالنسبة للصراع القائم فى المنظمة . ذلك أنه عندما تكون الموارد غير محدودة نسبيًا ، فإن المنظمات لاتحتاج إلى حل موضوع الجدارة النسبية المتعلقة بمطالب المجموعات الفرعية . وهكذا فإن هذه المطالب والتبريرات المتعلقة بوجودها تميل إلى ألا تكون عرضة للتحدى ، وبالتالى فإن الاختلافات الجوهرية فى الأهداف تحدث فى إطار المنظمة (Simon, 1953b) . على أنه عندما تكون الموارد مقيدة وينكمش هذا الركود أو البطء ، فإن العلاقات بين الأفراد والمجموعات الفرعية فى المنظمة تصبح تقريبًا لعبة تنافس صارمة . من هذه النقطة فإننا نتنبأ بأنه كلما تناقصت الموارد (من ذلك على سبيل المثال ، فى حالة كساد أو ركود العمل بالنسبة لمنظمة أعمال ما : وذلك على أثر حركة اقتصادية تشريعية فى منظمة حكومية) فإن الصراع بين أعضاء المجموعات يميل نحو الزيادة .

ثانيًا : فإنه من النادر أن تكون أنظمة المكافأة فى المنظمة متسقة داخليًا . أحد الأسباب التى تقف وراء عدم هذا الاتساق هو أن معظم الأنظمة قد تم «تصميمها» من خلال المساومة والهندسة التدريجية ، والتى لايكون فيها الاتساق معترفًا به كميزة على الدوام . السبب الآخر وراء عدم اتساق أنظمة المكافأة فى المنظمة هو أنه لايوجد موقف واحد يحدد نظام المكافأة . فكما لاحظنا فى الفصول السابقة ، فإن النظام الهرمى الرسمى ليس هو السلوك الوحيد لقوة المكافأة والعقاب . هذا الاتجاه التقليدى لدى المحاسب والمتعلق بالرغبة النسبية لتقدير التكاليف الزائدة والمتدنية كان قد تعلمها

جزئيًا خلال عملية تدريبية مهنية ، والتى تم تعزيزها جزئيًا من قبل المجموعة المهنية ، كما أنها تعزز (جزئيًا) من خلال النظام الهرمى التنظيمى . إن المجال الرئيسى بالنسبة للبحث التنظيمى هو سلوك المنظمات التى ينشأ فيها صراع جزئى للمصالح .

العوامل المؤثرة على اختلاف الإدراكات الشخصية :

ليس كل الصراع الموجود داخل المنظمة هو صراع متعلق بالهدف . فكما سوف نرى فى الفصل السادس والسابع فإن عمليات الإدراك الذهنى التى تشكل القاعدة الأساسية لاتخاذ القرار التنظيمى تمثل العوامل الرئيسة . ففى أية منظمة من أية حجم على الإطلاق ، هناك كميات وأنواع مختلفة من المعلومات عند نقاط مختلفة . هذه المشاركة غير الكاملة ، فيما يتعلق بالاستفادة من المعلومات المتاحة تقود إلى الاختلاف بين المنظمات حيث توجد هناك ضغوط نحو اتخاذ القرار المشترك فى إطار المنظمة (Cartwright and Sander, 1953) .

إن معظم الافتراضات ذات الصلة باختلاف الهدف موجودة فى الفصل الثالث ، كما أن معظم الافتراضات المتعلقة باختلاف إدراكات الفرد قد تم التنويه إليها فى الفصلين السادس والسابع . نتيجة لذلك ، فإننا سوف نعالج هنا فقط العوامل الرئيسة ذات العلاقة بالمناقشة الحالية .

أولى هذه العوامل ، ويتمثل فى وجود تفاعل حقيقى بين أهداف الفرد والعملية الذهنية . لهذا فإنه كلما كان التباين فى أهداف الفرد كبيرًا ، كان التباين فى إدراكات الفرد كبيرًا [١٦ ,٥:١٧ ,٥] ، والعكس بالعكس [١٧ ,٥:١٦ ,٥] . هذا الضغط تجاه اتساق القيم مع التوقعات قد تمت ملاحظته من قبل كثير من مراقبى السلوك الإنسانى . ففى المنظمة فإن الضغط يزداد من خلال تقسيم المنظمة إلى إدارات إلى جانب البناء الملازم للتأثير الاجتماعى فى إطار المجموعات الفرعية (Dearborn and Simon, 1958) .

بالإضافة إلى ذلك فإن هناك ثلاث طرق رئيسة يمكن من خلالها للبناء أو الهيكل التنظيمى أن يؤثر على شيوع المعلومات بين أعضاء المنظمة وهذه الطرق هى : (١) اشتراك أعضاء المنظمة فى مصدر عام للمعلومات (٢) قد تقدم الأساليب الرسمية لمعالجة المعلومات فى إطار المنظمة مجالاً واسعًا للاتصال (٣) قد توفر القنوات غير الرسمية للمعلومات مشاركة واسعة فى المعلومات .

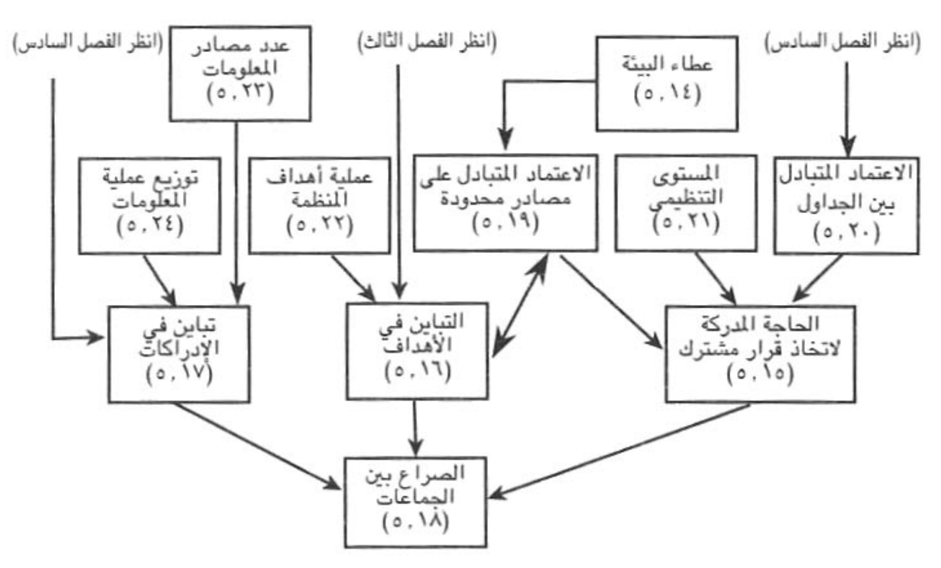
بناء على ما سبق يمكن القول بأنه كلما كان عدد مصادر المعلومات المستقلة كبيراً (٥,٢٣) كان الاختلاف فى الإدراكات فى إطار المنظمة كبيراً [٥,١٧:٥,٢٣] . وهكذا ، فإننا نتوقع مستوى أقل من الصراع الإدراكى الحسى فى المنظمة وذلك عندما يحتفظ شخص أو مجموعة من الأشخاص الموجودين خارج المنظمة بطريقة احتكار معروفة للمعلومات ذات العلاقة بموضوع الصراع مقارنة بما لو أن هناك عدداً من المصادر الخارجية . هذا يعنى أنه فى بعض المجالات (من ذلك على سبيل المثال مجال العناية الطبية) سوف يكون هناك اختلافات أقل فى النواحى المعرفية مقارنة بالمجالات الأخرى (مثل الأساليب السياسية) . كذلك فإن الاستنتاج السابق يعنى أن مدى الصراع فى منظمة ما ربما يعتمد على المدى الذى تبحث فيه المنظمة عن معلومات (بشكل جماعى) من مجموعة متجانسة الأعضاء موجودة خارج المنظمة . لذا فإنه إذا ما كان الموظفون فى منظمة ما يبحثون عن معلومات خارج منظمتهم بخصوص الأسواق المحتملة كلهم من رجال الاقتصاد ، فإنهم من المحتمل أن يحصلوا على صورة أكثر تجانساً عن واقع السوق مقارنة بما لو أن هؤلاء الموظفين يتكونون من رجال اقتصاد وعلماء النفس .

لهذا يمكن القول بأنه كلما كان توزيع عملية المعلومات كبيراً (٥,٢٤) ، كان التباين فى الإدراكات فى إطار المنظمة كبيراً أيضاً [٥,١٧:٥,٢٤] . إننا نقصد بعملية توزيع المعلومات هنا تحديد أعضاء المنظمة الذين يتم تحويل أى جزء من المعلومات إليهم . ذلك أن حجم توزيع المعلومات من الممكن أن يتأثر بالإجراءات التنظيمية الرسمية . فعلى سبيل المثال ، فإن المدى الذى يمكن أن تكون فيه البيانات الأولية الخاصة بالتكاليف المتوقعة معروفة لأقسام ما فى المنظمة غير الوحدة التى تم فيها تجميع المعلومات يعتمد على معايير تشغيل مقننة من أجل تحويل مثل هذه البيانات كما يعتمد على ضغوط الوقت التى تواجه الأشخاص الذين يقومون بمراجعة التوقعات ، بالمثل ، فإن بناء الاتصال غير الرسمى للمنظمة يؤثر على المشاركة فى المعلومات . ذلك أنه عندما تكون الإدارات «مرتبطة» ببعضها بشكلٍ قوى (وخاصة فيما يتعلق بالعمل ، وأنواع الموظفين ... إلخ) ، فإننا نتوقع تبايناً أقل فى إدراكات الفرد مقارنة بما أنه لو كانت هذه الإدارات بعيدة عن بعضها البعض نسبياً . وهذا يعنى أنه لوحدث التفاعل بين وحدتين (لأى سبب ما) فإن هذا التفاعل سوف يتجه نحو استثارة التفاعلات

الأخرى وزيادة المشاركة فى المعلومات . فالمنظمة التى توجد لديها إدارات تتمتع بدرجة عالية من الاستقلالية سوف يكون لديها صراع إدارى أكبر مقارنة بالمنظمة التى تتسم بدرجة أقل من اللامركزية (Simon, Koznetsky, and Tyndall, 1954) .

لقد حددنا ثلاثة طرق يمكن من خلالها أن تؤثر التفاعلات بين الأقسام على الصراع التنظيمى بين الجماعات . لهذا فإنه كلما كانت الاتصالات بين الإدارات أكثر تقارباً ، كان الشعور بالحاجة إلى اتخاذ قرار مشترك أكبر ، وكذلك فإنه كلما كان التباين فى الأهداف محدوداً ، كان التباين فى الإدراكات محدوداً . وحيث إن اثنين من هذه العوامل مثبطة Retard ، فى حين أن العامل الثالث يستثير الصراع ، فإن أية تنبؤ محدد يعتمد على قوة تأثيرات الفرد وعلى التفاعلات التى تحدث بين هذه العوامل . وهكذا ، فإننا بالنسبة للتنبؤ نحتاج إلى تحديد واضح ليس فقط للعلاقات الإجمالية ولكن أيضاً تحديد للصيغة الوظيفية والقيم المتعلقة بمحدداتها أو عناصرها المهمة .

ومن أجل توضيح افتراضاتنا الرئيسة المتعلقة بالعوامل التى تؤثر على الصراع بين المجموعات فقد تم عرض هذه الافتراضات فى الشكل رقم (٥-٣) .



شكل (٥-٣) العوامل المؤثرة على الصراع داخل المجموعة فى إطار المنظمة

٤/٥ رد الفعل التنظيمى تجاه الصراع :

وهكذا فقد تعاملنا مع الصراع إلى حدٍ كبير باعتباره متغيراً تابعًا وأشرنا إلى الظروف التى من المحتمل أن ينشأ فى ظلها الصراع . والآن فإنه بإمكاننا دراسة الافتراضات التى يمكن أن يكون فيها الصراع متغيراً مستقلاً . فكما هو الحال فى حالة الفرد ، فإننا نفترض أن الصراع الداخلى ليس شرطًا ثابتًا بالنسبة للمنظمة وبالتالى فإن الجهود موجهة بقصد حل الصراع الشخصى والصراع القائم بين المجموعات .

إن المنظمة تستجيب للصراع من خلال أربع عمليات رئيسة هى :

١ - حل المشكلات .

٢ - الإقناع .

٣ - التفاوض أو المساومة .

٤ - توظيف الأساليب الدبلوماسية .

ففيما يتعلق بحل المشكلات ، فإنه يفترض أن الأهداف مشتركة وأن مشكلة القرار تتمثل فى إيجاد الحل الذى يحقق المعايير المشتركة . وهكذا فإنه فى عملية حل المشكلات يتم التأكيد بقوة على أهمية جمع المعلومات ، ويزداد السلوك البحثى كما يوجه اهتمام ملحوظ بالنسبة لموضوع توليد أو استثارة بدائل جديدة .

أما فى حالة الإقناع ، فإنه يفترض أن تختلف أهداف الأفراد فى إطار المنظمة ، لكن تلك الأهداف ينبغى ألا ينظر إليها على اعتبار أنها ثابتة . إن المعنى المتضمن فى توظيف الإقناع هو الاعتقاد عند مستوى معين أن الأهداف مشتركة ، وأن الاختلاف على الأهداف الفرعية من الممكن أن يسوى من خلال الرجوع إلى الأهداف العامة . على أن هناك اعتماداً أقل على جمع المعلومات بالنسبة لعملية الإقناع مقارنة بما هو موجود فى حل المشكلات ، كما أن هناك تأكيداً أكبر على اختبار درجة اتساق الأهداف الفرعية مع الأهداف الأخرى . من ناحية أخرى ، فكما هو الحال فى موضوع حل المشكلات فإن ظواهر الاستثارة تعتبر ذات أهمية - ونعنى بها فى هذه الحالة استثارة المعايير ذات العلاقة (على سبيل المثال استثارة الأهداف التى لم تكن محل الاعتبار) .

على أنه عندما يتم توظيف التفاوض أو المساومة فإن الخلاف حول الأهداف يؤخذ على أنه شيء مسلم به ، كما أنه فى هذه الحالة يتم البحث عن الاتفاق دون الحاجة إلى إقناع الأطراف الأخرى . إنَّ من بين الأسئلة الرئيسة فى نظرية التفاوض الحالية السؤال الذى فحواه : إلى أى مدى تمثل الحلول الناجمة عن «التفاوض» مناشدة للمشاركة فى القيم المتعلقة بالعدالة و«الوضوح» (ومن ثم الإقناع وفقًا لمصطلحاتنا) ، وذلك بدلاً من النزاع والتصارع المتعلق بالمثابرة والقوة إلخ (Schelling, 1957) . وفى أى من الحالات ، فإنَّ بإمكاننا أن نحدد عملية التفاوض ، وذلك من خلال أدواتها المتعلقة بتعارض المصالح ، والتهديدات ، وتزييف الموقف ، و (بصفة عامة) كسب المواقف بطريقة يلعب فيها المفاوض دورًا كبيرًا .

أما بالنسبة لعملية «توظيف الأساليب المتسمة بالحكمة والدهاء Politics كأحد العمليات التى تستجيب بها المنظمة للصراع ، فإننا نعنى بذلك العملية التى يكون فيها الموقف الأساسى مماثلاً للتفاوض ولكن مجال التفاوض و المساومة لايؤخذ من قبل أعضاء المنظمة على أنه مجال ثابت – حيث إنَّ هذا الموقف يوجد تعارضًا فى المصالح بين الجماعات . لهذا فإن الإستراتيجية الأساسية للقوى الصغيرة (سواء أكانت هذه القوى متمثلة فى الوحدات الفرعية فى المنظمة أو ولايات الدولة) فى علاقاتها مع القوى الكبرى هى ألا تسمح لهذه العلاقات أن تحدد باعتبارها ثنائية ، ولكن ينبغى توسيع مشاركة الأطراف ذات العلاقة بحيث تتضمن الحلفاء المحتملين . إن الميل بالنسبة لحل الصراع التنظيمى من خلال التفاوض الجماعى يتمثل فى توسيع نطاق المشاركين بحيث يتضمن هذا التفاوض المؤسسات الحكومية ، وهذا شيء معروف كما هو الحال بالنسبة للحالات الأقل حدوثًا ولكن بنفس القدر من الأهمية بالنسبة لنزاع المساهمين . إن توظيف الأساليب المتسمة بالحكمة والدهاء فى إطار المنظمة بشكل سليم يعد أيضًا أسلوبًا مهمًا لحل الصراع بين الجماعات (Selznick, 1949; Lipset, 1950) .

تمثل العمليتين الأوليين من هذه العمليات التى تستجيب بها المنظمات لحل الصراع (وهما حل المشكلات والإقناع) محاولات لضمان تأمين وجود اتفاق خاص بالإضافة إلى الاتفاق العام بالنسبة للقرارات المتخذة لحل الصراع . مثل هذه العمليات سوف نطلق عليها مسمى العمليات التحليلية Analytic . أما بالنسبة للعمليتين

الأخيرتين من العمليات التى تستجيب بها المنظمات للصراع (وهى التفاوض أو المساومة وتوظيف الأساليب المتسمة بالحكمة والدهاء ، والتى لانطلق عليها تحليلية ، فإننا سوف نطلق عليها مسمى «التفاوضية» . إن هدفنا من عرض هذه العمليات هو أن نحدد الوقت الذى تميل فيه المنظمة إلى توظيف العمليات التحليلية لحل الصراع والوقت الذى سوف تلجأ فيه إلى أساليب التفاوض .

إن المدى الذى يتم فيه توظيف العمليات التحليلية لحل الصراع (٥-٢٥) يعتبر نتاجًا أو دالةً Function لنوع الصراع التنظيمى (٥-٢٦) القائم [٢٦ ، ٢٥:٥ ، ٥] . على أنه كلما كان الصراع التنظيمى يمثل الفرد أكثر من تمثيله للصراع بين المجموعات ، كان توظيف الإجراءات التحليلية فى حل الصراع التنظيمى أكبر ، وهذا يعنى أنه عندما لاتستطيع المنظمة أن تصل إلى قرار لحل الصراع وذلك لأن المشاركين فى المنظمة لايستطيعون الوصول إلى هذا القرار ، فإننا نتوقع أن يعمل السلوك فى المنظمة على موازنة افتراضاتنا الخاصة برد الفعل تجاه الصراع الشخصى . وتبعًا لذلك يبادر أعضاء المنظمة فى البحث عن معلومات إضافية خاصة بالبدائل المتاحة لهم والنتائج الملازمة لهذه البدائل . بالمقابل ، فإنه كلما كان الصراع التنظيمى يمثل بدرجة أكبر الاختلافات بين المجموعات كان استخدام أسلوب التفاوض أو المساومة لحل الصراع أكبر .

هذه النزعات أو الميول لحل الصراع القائم بين المجموعات من خلال التفاوض وحل الصراع الشخصى من خلال التحليل ليست ، على أية حال ، شىء ثابت أو غير قابل للتغيير Invariable . فالعمليتان الرئيستان لحل الصراعات (التحليلية والتفاوضية) لهما تأثيرات مختلفة على المنظمة . وبصفة خاصة ، فإن للتفاوض أو المساومة بعض النتائج الخطيرة باعتبارها عملية اتخاذ قرار . إن التفاوض يفرض بالضرورة تقريبًا محددات أو قيودًا على أنظمة المكانة والقوة فى المنظمة . لهذا فإنه إذا ما ساد أو هيمن على الموقف أولئك الذين يعدون أكثر قوة ، فإن هذا يؤدى إلى المزيد من الإدراك القوى للاختلافات المتعلقة بالمكانة والقوة فى المنظمة (وهذا يمثل بصفة عامة خللاً فى ثقافتنا) . بالمقابل فإنه إذا ما كان هؤلاء الذين لديهم القوة الرسمية لايتمتعون بالسيادة والهيمنة فإن دورهم فى حل الصراع سوف يكون ضعيفًا . علاوة على ذلك فإن التفاوض يقر

ويجيز شرعية عدم تجانس الأهداف فى المنظمة ذلك أن مثل هذه الشرعية تزيل الأسلوب المحتمل للرقابة المتاح للنظام الهرمى فى المنظمة .

وبسبب هذه النتائج الناجمة عن التفاوض فإننا نتوقع أن التنظيم الهرمى سوف يدرك (ويستجيب لـ) كل الصراع باعتباره فى الواقع صراعًا شخصيًا أكثر من كونه صراعًا بين المجموعات . وبتحديد أكثر ، فإننا نتوقع أن كل الخلافات تقريبًا فى المنظمة سوف يتم تحديدها وتعريفها باعتبارها مشكلات فى التحليل ، بمعنى أن رد الفعل المبدئى تجاه الصراع سوف يكون من نوع حل المشكلات والإقناع ، وبالتالى فإن مثل هذه الاستجابات تجاه الصراع سوف تدوم حتى عندما تبدو أنها غير مناسبة للتعامل مع الصراع ، وهذا يعنى أنه سوف يكون هناك تأكيد كبير واضح على الأهداف المشتركة حيث لاتتواجد هذه الأهداف مقارنة بالحالات التى تكون فيها هذه الأهداف موجودة ، كما أن التفاوض (عندما يحدث) سوف يتم احتواؤه على الدوام ضمن إطار العمل التحليلى .

ولسوء الحظ ، فإنه على الرغم من أن كل واحد من هذه التنبؤات يبدو وكأنه قابل للاختبار ، فإننا لانعرف دليلاً واضحًا لاختبار هذه التنبؤات .

٥/٥ الصراع بين المنظمات :

للأسباب التى أشرنا إليها سلفًا ، فإننا لن نتعامل بشكل مطول مع الصراع بين المنظمات . ذلك أن الكثير من الظواهر المتعلقة بالصراع بين المجموعات لاتختلف تقريبًا عن الظواهر التى ربما نأخذها فى الاعتبار عند مناقشة العنوان الحالى - الصراع بين المنظمات . ذلك أن التمييز بين العلاقات الداخلية والخارجية بالنسبة للمنظمة هى على الدوام علاقة غير واضحة . وأيًا كان الأمر ، فإنه سوف يكون هناك على العموم ضغوطًا أكثر نحو توظيف أساليب التحليل فى إطار المنظمة أكثر من استخدامها فى العلاقات بين المنظمات . وبالطبع فإن هذه الضغوط سوف تعمل من خلال المؤسسات الاجتماعية الكبيرة والمجموعات المرجعية ، وإن كان التأثير الجوهرى لها محدوداً .

لهذا السبب ، فإن أدبيات الصراع بين المنظمات قد اهتمت بصفة خاصة بحل الصراع من خلال عمليات التفاوض – على أساس من سيحصل على ماذا . وعلى الرغم من وجود مناهج مختلفة لحل مشكلات الصراع بين المنظمات وبخاصة فى الحقل الاقتصادى ، (Zeuthen, 1930; Hicks, 1932; Harsanyi, 1956) فإن نظرية التفاوض فى السنوات الأخيرة كانت محل اهتمام خاص من قبل منظرى لعبة التنافس . لقد بذلت عدة محاولات من أجل تطبيق نظرية لعبة التنافس على الصراع بين الشركات فى قطاع الاحتكارات الصناعية (Shubik, 1956) ، والصراع بين الأحزاب السياسية فى البلدان الديموقراطية (Luce and Rogow, 1956) وكذلك الصراع الواقع بين البلدان (Deutsch, 1954) . وبدون محاولة مراجعة كل الأدبيات التى نمت حول نظرية التنافس وذلك منذ أن تم تقديمها فى البداية من قبل فون نيومان (١٩٢٨ـ ١٩٣٧) Von Neumann ثم بعد ذلك من قبل فون نيومان ومورجينستيرن (١٩٤٤) فإن بإمكاننا أن نشير بإيجاز إلى أن أنواع المشكلات فى نظرية الصراع التى تم انتقادها وما هية الاتجاهات فى التطور الحديث فى نظرية لعبة التنافس التى من المتوقع أن تكون أكثر أزدهاراً وعطاء . ومن أجل القيام بمراجعة متميزة عامة انظر كلاً من ليوس ورايفا (١٩٥٧) Luce and Raiffa .

إن مجال نظرية لعبة التنافس التى تطورت بشكل أكثر إرضاءً هى أيضًا أقل النظريات علاقة بالموضوعات الرئيسة ذات الصلة بالصراع بين المنظمات : ذلك أن نظرية لعبة التنافس بين شخصين ونظرية التعادل zero-sum لم تقدم بوجه عام الكثير لنظرية التفاوض أو المساومة . من الجانب الآخر ، فإن نظريات لعبة التنافس بين طرفين والتعاون كليهما أكثر علاقة بموضوع حل الصراع ولكنهما أقل تطوراً . أما من الناحية الرياضية ، فقد أثبتت هذه النظريات أنها أقل طواعية ومرونة بشكل كبير ، كذلك فإنه فى الوقت الذى أشار فيه منظرو الألعاب التنافسية إلى أهمية الافتراضات النفسية والاجتماعية لتوليد الحلول لمثل هذه المنافسات ، لم تطرح كلاً من البحوث النفسية أو الاجتماعية هذه الافتراضات . وبرغم ذلك ، فإن هناك تطورات هامة حدثت بعد عام ١٩٤٤ ، فى نظرية التعادل والتعاون المتعلقة بالألعاب التنافسية . إن التطورات المتعلقة بدلالات خاصة Particular Significance بالنسبة للصراع بين المنظمات

تقودنا إلى سؤالين متعلقين بعملية التفاوض وهذان السؤالان هما : (١) أى نوع من التحالفات من المحتمل أن يتم تشكيلها بين أطراف التفاوض أو - إذا ما تم تشكيلها - من المحتمل أن تكون ثابتة ؟ (٢) ما هى النتائج المتوقعة من التفاوض ؟ هذان السؤالان سوف يتم مناقشة كلٍ منهما بإيجاز .

بناء التحالف :

عندما يكون هناك أكثر من اثنين من المشاركين فى التنافس فإن مشكلة التحالفات المحتملة والثابتة سوف تنشأ . على أن الأسئلة التى نطرحها هنا هى : من سوف يتحالف مع من ؟ وإلى متى سيستمر هذا التحالف ؟ ففى مناقشة نيومان ومورجينستيرن Ncumann and Morgenstern ، فإن تشكيل التحالف يعد جزءاً هاماً فى نظرية التعاون . ففى معالجتهما لموضوع تشكيل التحالف تم افتراض أن كل التحالفات الممكنة قد تم أخذها فى الاعتبار ، بمعنى أن كل مشارك لديه معلومات وافية عن اللعبة (باستثناء إستراتيجيات الآخرين) وأنَّ كل مشارك لديه ترتيب محدد لأفضل النتائج المترتبة على اللعبة كما يحاول أن يعظم من المنفعة المتوقعة ، وأن التعويض أو المكافأة لنتائج هذه اللعبة قد تم عمله على أساس أنه غير قابل للتجزئة ، كما أن الموضوع الذى يتم اللعب عليه غير قابل للنقل أو التحويل . ومع التسليم بهذه الافتراضات ، فإنه من الممكن استخلاص بعض المقترحات النوعية «المعقولة» بخصوص تكوين التحالف . وأياً كان الأمر ، فإن الافتراضات قد تم تحديها ومعارضتها ، وذلك من منطلق المفاضلة بين هذه الافتراضات وكذلك على أساس عدد محدود من الشواهد أو الدلائل التجريبية (Kalish, Milnor, Nash, and Ncring, 1952) . وكنتيجة لهذه التحديات أو المعارضة ، فقد تمت عدة محاولات من أجل تلطيف و تغيير الافتراضات الهامة المتعلقة ببناء التحالف . ومع الأخذ فى الاعتبار جميع التعديلات التى تمت دراستها والتحرى عنها فإنها سوف تأخذنا إلى مجال أبعد من مجالات البحث فى موضوع التحالف . من ناحية ثانية ، فإن من بين القضايا ذات الأهمية الخاصة فى مجال التحالف هى الجهود المتمثلة فى فرض قيود على مجموعة التحالفات التى تم أخذها فى الاعتبار . فلقد اقترح لوس Luce (1955a, 1955b , 1954) بأن التغيرات فى التحالفات سوف تتضمن عادة مجرد تغييرات موضعية أو محلية صغيرة

(من ذلك على سبيل المثال نقل شخص واحد فى وقت ما) . إننا إذا ما وضعنا مثل هذا القيد وسمحنا بوجود أكثر من تحالف ثابت ، فإن الأمر سوف يكون صحيحًا فى أن ما يشكل التحالف بصورة مبدئية يعتمد ليس فقط على خصائص لعبة التنافس ولكن أيضًا على نوعية التحالف الموجود فى البداية . لقد ركزت نظرية لعبة التنافس بشكل تقليدى على تقييم التحالفات البديلة ، بينما قد يعتمد السلوك الحقيقى أو الواقعى على الأقل قدر الإمكان على المواقف التى تدرس فيها التحالفات . إن من الممكن النظر إلى نظرية لوس Luce فى التوازن باعتبارها نظرية للسلوك البحثى (وبخاصة فيما يتعلق بالبحث عن تحالفات بديلة) . إننا إذا ما تسنى لنا أن نضيف إلى هذه النظرية – آلية لضبط كثافة وقوة البحث ، فإنه سوف تكون هذه النظرية إلى حد كبير مثالاً آخر على نموذج نوع السلوك الذى ناقشناه فى مواضع متعددة من الكتاب الحالى .

نتائج التفاوض :

لم تكن نظرية لعبة التنافس فى صيغتها الأصلية أكثر إرضاء من نظرية الاقتصاد التقليدية فى تقديم تنبؤ دقيق للنتائج المترتبة على موقف التفاوض أو المساومة . ذلك أن ما قدمته هذه النظرية هو عبارة عن مواصفات لمجموعة من النتائج المحتملة – ألا وهو «حل» اللعبة . فعلى سبيل المثال ، ففى حالة تفاوض أو مساومة المدير التنفيذى المتخصص بدرجة عالية مع منظمته بخصوص الراتب ، فإن الراتب المدفوع سوف يكون نوعًا ما بين قيمة أفضل بديل متاح بالنسبة للمدير التنفيذى فى مكان آخر (على سبيل المثال الراتب الذى يمكن أن يضمنه المدير التنفيذى لنفسه دون الحصول على تعاون أحد) والتكاليف التى سوف تتحملها المنظمة من جراء توظيف وتدريب المدير الذى سوف يحل محل هذا المدير التنفيذى . وحيث إن مثل هذا المعدل range بين الراتب الذى ينشده المدير التنفيذى والتكاليف التى سوف تترتب على المنظمة نتيجة لتعيين مدير جديد واسع جداً فإن نظرية التفاوض ليست مفيدة إلى حد كبير فى حل الموقف .

إن هناك العديد من الاقتراحات التى تم طرحها من أجل تحسين محددات التنبؤ بنتائج التفاوض . هذه المحاولات تمثل استجابات محتملة للمشكلة التالية : مع التسليم

بوجود الصراع من النوع الذى تم وصفه سلفًا فإن السؤال الذى يطرح نفسه هو: ما هى النتيجة «العادلة» ؟ للإجابة عن هذا السؤال . نقول : إنه عندما يتم النظر إلى المشكلة بهذه الطريقة ، فإنها توصف على أنها مشكلة تحكيم Arbitration حيث إنها تعكس وجهة نظر المحكم Arbiter النزيه . علاوة على ذلك ، فإننا إذا ما افترضنا أن هناك معايير عامة للعدالة فى الثقافة التى يتوجب على أطراف الصراع أن يلتزموا بها (على المدى البعيد) ، فإنه من الممكن أن نحاج بأن التفاوض أو المساومة هى عبارة عن تحكيم ضمنى متسق مع قواعد المجتمع حيث يعمل كآليات لتعزيز العدالة . إن أفضل الإجراءات المعروفة للوصول إلى نتائج فريدة فى مواقف التفاوض أو المساومة هى تلك الإجراءات التى طرحها كلٌ من ناش Nash (1950, 1953) ، وشابلى Shapley (kuhn Shapley and Tucker, 1950) وريبفا (Kuhn and Tucker, Raiffa 1953) حيث تحقق كل هذه الإجراءات بعض التعريف «المعقول» للعدالة . فبالنسبة لإجراء ناش Nash ، الذى ربما يعتبر أفضل الإجراءات المعروفة ، فإنه يعرف النتيجة العادلة على أنها تلك التى تؤدى إلى تعظيم نتيجة مصالح أو منافع الفرد . هذه النتيجة تعتمد بشكل فعلى على اتجاهات الفرد المشارك فى التفاوض نحو تحمل المخاطرة . وبصفة عامة ، فإن الفرد المشارك سوف يحقق تفاوضًا أكثر إيجابية كلما كان لديه استعداد أكثر لتحمل المخاطرة . كذلك فإن هناك مضامين إضافية بالنسبة لحل ناش Nash تم استنتاجها بالنسبة لكل من الحالة العامة وكذلك بالنسبة لبعض المواقف الخاصة مثل الموقف الذى يحتكر السوق فيه اثنان من البائعين فقط (Mayberry, Nash, and Shubik, 1953) .

لقد تم تعزيز المناهج النظرية للعبة التنافس فى السنوات الحديثة ، وذلك من خلال مفاهيم مختلفة نوعًا ما عن مفاهيم عملية التفاوض . على أنه ربما يكون أكثرها أهمية وشأنًا بالنسبة لهذه الانتقادات غير التنافسية بالنسبة للمشكلة هو ذلك النموذج المقدم من قبل شيلنج (١٩٥٧) Schelling . فهو يؤكد على أن نتائج الموقف التفاوضى تعتمد على بعض خصائص الوضوح Obviousness التى تزينه فى أعين الأطراف المشتركة فى التفاوض أو المساومة . على أننا إذا ما تصورنا أن مواقف المساومة من النادر أن تدرك كمواقف فريدة ، فإنه بإمكاننا أن نتوقع أن يبنى الأفراد فى ثقافة ما استجابات

«معتادة» بالنسبة لمثل هذه المواقف . هذه الاستجابات يتم استدعاؤها آنذاك فى مواقف جديدة . إن العلاقة بين «الوضوح» و«العدالة» ليست واضحة . وإجمالاً فإن حلول شيلنج Schelling تعتمد بدرجة أقل على اتجاهات المشاركين نحو تحمل المخاطر – ومن ثم إمكاناتهم فى استخدام التهديدات – مقارنة بالحلول المقترحة من قبل منظرى التفاوض . إن إحدى الطرق لربط مفاهيم شيلنج مع نظرية التنافس هو النظر إلى نظرية شيلنج باعتبارها تحدد ماهية مجموعة بدائل التفاوض التى سوف يتم أخذها فى الاعتبار . بناء على ذلك فإن منهج نظرية التنافس (مثل منهج ناش) من الممكن أن يطبق عندئذ لاختيار حل ما من مجموعة هذه الحلول المحددة حديثًا .

عند هذه النتيجة سوف نترك مناقشة موضوع المساومة أو التفاوض . ومع وجود استثناءات نادرة ، فإن نظرية المساومة تعمل فى فراغ تجريبى حيث لايوجد ما يدعمها من الملاحظة أو الاختبارات . لقد كانت تتم صياغة الافتراضات المتعلقة بالدوافع البشرية والسلوك عادة على أساس الاستبطان Introspection (فحص أفكار المرء ودوافعه ومشاعره) ومعاينة الحالات الخاصة وسهولة التطويع الرياضى . وبصفة عامة ، فإنه سوف تكون لدينا ثقة أكثر فى التطوير المستقبلى للنظرية إذا ما كانت البحوث التجريبية الجارية ، فيما يتعلق بالطاقة والكفاءة ، تطابق الجهود الرياضية التى تم بذلها فى السنوات العشر الماضية . لذا فإنه وفى غياب أو عدم وجود مثل هذه الجهود فإننا سنكون عازفين عن مواصلة العمل بتفاصيل أكثر من أجل تحقيق النتائج الممكنة للتفاوض أو أن نعلق بالتفصيل على الزعم الشائع الذى يشير إلى أنه فى الواقع الحقيقى للتفاوض أو المساومة ، فإن المواقف أكثر تعقيدًا أو غير مقننة بمعنى أنه لايمكن تطوير نظرية عامة للمساومة تصل إلى حد الكمال . إن حكمنا يتمثل فى أن تقديم النصيحة الخاصة باليأس من الوصول إلى نظرية عامة فى هذا الشأن يعد شيئًا سابقًا لأوانه ، وبالتالى فإننا نحتاج إلى جهد كبير ونظرية أكثر تحد بالإضافة إلى توافر الأدلة . على أنه ربما قد يتضح فيما بعد أن العوامل التى تحدد أيًا من البدائل (من ذلك على سبيل المثال التحالفات والحلول) التى يمكن أخذها فى الاعتبار ربما تكون مختلفة إلى حدٍ ما عن العوامل التى تحدد أيًا من البدائل المأخوذة فى الاعتبار قد تم اختيارها كحل .

٦/٥ خاتمة :

أشرنا فى هذا الفصل إلى الكيفية التى ينشأ بها الصراع فى إطار المنظمة وأنواع السلوك الناجمة عن الصراع . لقد ناقشنا نوعين متميزيين تماماً من أنواع الصراع التنظيمى هما :

١ - الصراع الذى يقع فى الأساس داخل الأفراد ، حيث يجد أعضاء المنظمة أنفسهم صعوبة فى اتخاذ القرار أو الاختيار .

٢ - الصراع بين الأفراد ، حيث يكون لدى أعضاء المنظمة خيارات أو بدائل ليست متسقة أو ثابتة بالنسبة للطرفين .

لقد رأينا كيف أن الصراع التنظيمى من الممكن أن ينشأ من بدائل لايمكن مضاهاتها ، ومن بدائل غير مقبولة أو من حالة عدم التأكد أو عدم اليقين المتعلقة بالنتائج المترتبة على البدائل . لقد بينا كيف أن كلاً من البيئة التنظيمية وخصائص المنظمة تسهم فى حجم الصراع الشخصى فى إطار المنظمة .

بالمماثل ، فلقد ناقشنا فى هذا الفصل الصراع بين المجموعات فى إطار المنظمة ، والظروف التى ينشأ فى ظلها هذا الصراع والاستجابات التنظيمية لهذا الصراع . لقد أوضحنا أن الشعور بالحاجة لاتخاذ قرار مشترك ووجود التباين فى الأهداف أو التباين فى الإدراكات أو فى كليهما تعد شروطاً ضرورية لحدوث الصراع بين المجموعات المنظمة كما أن الظروف التى تحدث فى ظلها هذه الظروف (فى جزء منها) هى أمور يمكن التنبؤ بها من واقع معلومات المنظمة .

ونظراً لأن الصراع التنظيمى يؤدى إلى ظواهر مثل التفاوض وصراعات القوة ، فإن الفصل الحالى - يختلف عن الفصول السابقة بالنسبة للعوامل الدافعة أو التحفيزية فى السلوك التنظيمى . ذلك أن الدوافع هنا تطرح على الدوام بشكل أكثر وضوحاً كما أنَّ مشكلة صراع المصالح بشكل متعارض تتم مواجهتها والتعامل معها فى وقت مبكر (ولو كان هناك مقاومة بعض الشىء من قبل المنظمة) . وهكذا ، انتقلنا إلى حد بعيد من تجنب العوامل الدافعة أو التحفيزية الواردة فى حركة الإدارة العلمية إلى الدور الرئيسى للصراع الشخصى الداخلى فى نظرية التنافس . لقد حاولنا أن

نشير إلى نقاط متعددة فى مناقشتنا لموضوع الصراع ، حيث أشرنا إلى أنَّ التفاعل بين العوامل الدافعة والمعرفية هو شيء جوهرى . ومن أجل استكمال وصفنا «للإنسان التنظيمى «Organizational man» فإننا يجب أن نركز بصورة مباشرة على خصائصه باعتباره متخذ قرار يحاول أن يكون عقلانياً فى اتخاذه للقرار . وهذا هو موضوع الفصل القادم .

الفصل السادس

القيود المعرفية على العقلانية

فى الفصول الثلاثة السابقة قمنا بدراسة تأثير الدوافع والأهداف على السلوك الإنسانى فى المنظمات . لقد كان محتوى هذه الفصول يمثل تعديلاً هامًا فى النظرية «التقليدية» للمنظمة والتى تنظر إلى الموظف أو تعتبره «أداة أو آلة» . أما فى الفصل الحالى والفصل التالى فسوف نركز على مجموعة مختلفة من صفات أو سمات عضو المنظمة – ونعنى بذلك خصائصه كإنسان عاقل . وعندما نقوم فى نهاية الفصل السابع باختتام دراستنا لهذه الخصائص ومضامينها بالنسبة لنظرية المنظمة فإننا نكون بذلك قد أكملنا المهام الرئيسة التى وضعناها وحددناها لأنفسنا والمتمثلة فيما يلى :

١ – استبعاد الأشياء الاصطناعية أو المتكلفة ، الواحد تلو الآخر ، بالنسبة للوصف التقليدى للموظف على أنه أداة .

٢ – استبدال هذا التجريد بوصف جديد يدرك ويعترف بأن لأعضاء المنظمات احتياجات ودوافع وحوافز ، وأن هؤلاء الأعضاء محدودون فى معرفتهم وقدراتهم على التعلم وحل المشكلات .

وفى البداية فإننا سوف نتناول بعض خصائص العقلانية الإنسانية ذات التأثير على عمليات اتخاذ القرار فى المنظمات . بعد ذلك سوف نعالج كيفية تنظيم اتخاذ القرارات التنظيمية فى شكل «برامج» أو إستراتيجيات . وفى القسم الثالث سوف نقوم بإعادة فحص ودراسة ظاهرة التوحد أو الاندماج التنظيمى فى ضوء التحليل التمهيدى ؛ لنرى الى أى مدى يكون الاندماج عملية ذهنية فكرية وليس عملية تحفيزية . أما القسم الرابع فقد ركز على دراسة مضامين أو دلالات عملية اتخاذ القرارات بالنسبة لتقسيم العمل ، كما سيناقش القسم الخامس متطلبات وعمليات الاتصال التى تنشأ عن تقسيم العمل ، وفى القسم الأخير من هذا الفصل طرحنا بعض الاقتراحات

أو الأفكار العامة عن الهيكل التنظيمى التى يمكن أن تستمد من تحليل عمليات اتخاذ القرارات .

١/٦ مفهوم العقلانية :

كيف يمكن المقارنة بين عقلانية «الإنسان الإدارى» وعقلانية «الإنسان الاقتصادى» التقليدية أو مع الإنسان العقلانى فى نظرية القرارات الإحصائية الحديثة . فالإنسان

العقلانى فى نظرية الاقتصاد ونظرية القرارات الإحصائية يقوم باتخاذ الخيارات أو البدائل «المثلى» فى بيئة محددة وواضحة المعالم إلى أبعد حد وذلك على النحو التالى :

١ - إننا عندما نواجهه لأول مرة فى موقف اتخاذ القرارات ، فإنه يكون قد وضع أمامه كل مجموعة البدائل التى سوف يختار من بينها سلوكه أو تصرفه . هذه المجموعة من البدائل «ثابتة أو محددة» ولاتخبرنا النظرية عن كيفية الحصول على هذه المجموعة من البدائل .

٢ - يرتبط بكل بديل مجموعة من النتائج - ونعنى بها الأحداث التى ستتمخض فى حالة اختيار هذا البديل على وجه الخصوص . وهنا يمكن تصنيف النظريات الموجودة الى ثلاثة فئات :

أ) **فئة التأكد أو اليقين** : وتشمل النظريات التى تفترض أن متخذ القرار لديه معرفة كاملة ودقيقة بالنتائج التى سوف تترتب على كل بديل .

ب) **فئة المخاطرة** : وتشمل النظريات التى تفترض المعرفة الدقيقة للتوزيع المحتمل لنتائج كل بديل .

جـ) **فئة عدم اليقين** : وتشمل النظريات التى تفترض أن نتائج كل بديل تنتمى إلى مجموعة فرعية معينة لكل النتائج المحتملة ، غير أن متخذ القرار لايستطيع تقدير احتمالات محددة و قاطعة لحدوث نتائج معينة .

٣ - فى بادىء الأمر توجد لدى متخذ القرار «وظيفة منفعة أو فائدة» أو «ترتيب للأفضليات» والتى ترتب جميع مجموعات النتائج من الأكثر تفضيلاً إلى الأقل تفضيلاً .

٤ - يقوم متخذ القرار باختيار البديل الذى يؤدى إلى المجموعة المفضلة من النتائج .

ففى حالة «اليقين» فإن الاختيار واضح أو غير غامض . أما فى حالة «المخاطرة» فإنه عادة ما يتم تعريف العقلانية بأنها اختيار البديل الذى تكون المنفعة أو الفائدة المتوقعة منه هى الأعظم أو الأكبر . كما تعرف المنفعة أو الفائدة المتوقعة هنا بأنها المعدل المرجح بواسطة احتمالات الحدوث والمنافع المرتبطة بكل النتائج الممكنة . أما فى حالة «عدم اليقين» فإن تعريف العقلانية يصبح مشكلة أو مصدراً للمشاكل . إن أحد

الافتراضات الواسعة الانتشار وذات الصلة بحالة عدم اليقين هى قاعدة «المخاطرة الأقل خسارة» ومفادها ما يلى : ضع فى الاعتبار أسوأ مجموعة من النتائج التى يمكن أن تترتب على كل بديل ثم قم باختيار البديل ذى «الأسوأ مجموعة من النتائج» والذى تفضله على أسوأ المجموعات المرتبطة بالبدائل الأخرى . كذلك فإنً هناك افتراضات أخرى ذات علاقة بحالة عدم اليقين (مثل قاعدة «أقل الندم خسارة») ولكننا لن نناقشها هنا .

بعض الصعوبات فى النظرية التقليدية :

هناك صعوبات خاصة بنموذج الإنسان العقلانى هذا . فبادىء ذى بدء ، فإن هذا النموذج يتفق فقط فى حالة اليقين مع الأفكار البديهية أو العادية للعقلانية . أما فى حالة عدم اليقين ، على وجه الخصوص ، فهناك اتفاق قليل ، حتى بين مؤيدى نظرية القرارات الإحصائية بالنسبة للتعريف «الصحيح» ، أو إذا كان فى الواقع مصطلح «صحيح» له أى معنى هنا . (Marschak 1950) .

الصعوبة الثانية المرتبطة بالنماذج الحالية للإنسان العقلانى وتتمثل فى أنها تضع ثلاث متطلبات هامة للغاية على آلية اتخاذ القرار . فهى تفترض (١) أن كل بدائل الاختيار «ثابتة أو محددة» (٢) أن كل النتائج المرتبطة بكل بديل معروفة «وفقًا لأحد المعانى الثلاثة المتفقة مع اليقين والمخاطرة وعدم اليقين على التوالى» (٣) أن الإنسان العقلانى لديه ترتيب منافع أو فوائد كاملة (أو وظيفة أساسية) بالنسبة لكل مجموعات النتائج المحتملة .

إنه من الصعوبة بمكان للمرء استثناء هذه المتطلبات فى النموذج المعيارى - نموذج يفيد الناس أو يخبرهم كيف ينبغى لهم أن يختاروا . ذلك أنه إذا ما كان الإنسان العقلانى يفتقر للمعلومات فإنه ربما يكون اختياره مختلفًا عنه فيما «لو أنه عرف فقط تلك المعلومات أو توافرت لديه المعلومات المطلوبة» . وفى أفضل الأحوال فإن الإنسان عقلانى «عقلانية غير موضوعية» وليس عقلانيًا «بموضوعية» . غير أن فكرة العقلانية الموضوعية تفترض أن هناك بعض الحقيقة الموضوعية التى يوجد فيها البدائل «الحقيقية» والنتائج «الحقيقية» ، والمنافع أو الفوائد «الحقيقية» . وتبعًا لذلك فإنه إذا ما كان هذا هو الحال ، فليس من الواضح تمامًا سبب قبول حالات الاختيار فى المخاطرة

وفى عدم اليقين على أنها عقلانية . وإذا لم يكن هذا هو الحال فليس من الواضح لماذا يؤخذ فى الاعتبار فقط القيود أو المحددات على معرفة النتائج ؟ ولماذا يتم تجاهل القيود أو المحددات على معرفة البدائل والمنافع فى نموذج العقلانية ؟

إننا من وجهة نظر الظاهرة الفينومولوجية Phenomenological أو (الوصف العلمى للظاهرات الواقعية مع اجتناب كل تأويل أو شرح أو تقويم) نستطيع التحدث فقط عن العقلانية المتعلقة بإطار من المرجعية ، والذى سيتم تحديده بواسطة القيود أو المحددات المفروضة على معرفة الإنسان العقلانى . وبالطبع فإننا نستطيع تقديم فكرة شخص يلاحظ اختيارات موضوع ما ، كما أننا نستطيع التحدث عن عقلانية الموضوع المتعلقة بإطار المرجعية الخاصة بالملاحظ أو المراقب . إنه إذا ما كان موضوع الدراسة أو التجربة فأراً والملاحظ أو المراقب إنساناً (خاصة إذا كان هو الإنسان الذى قام بتصميم الموقف التجريبى) ، فإننا قد ننظر إلى إدراك الإنسان للموقف على أنه موضوعى وإدراك الفأر للموقف على أنه غير موضوعى . (لم نأخذ فى الحسبان الصعوبة المحددة الخاصة بافتراض أن الفأر يعرف وظيفة المنفعة الخاصة به أفضل من معرفة الإنسان بها) . من الناحية الثانية ، فإنه إذا ما كان كلٌ من موضع الدراسة والمراقب إنساناً – وخاصة لو كان الموقف طبيعياً وغير مبنيٍ لأغراض تجريبية من قبل المراقب – هنا يصبح من الصعوبة بمكان تحديد الموقف الموضوعى . فى مثل هذه المواقف سيكون من الأضمن بدرجة كبيرة أن نتحدث عن العقلانية فقط من منطلق بعض أطر المرجعية المحددة .

لقد أخفقت نظرية التنظيم التقليدية التى تم وصفها فى الفصل الثانى ، مثلها فى ذلك مثل النظرية الاقتصادية التقليدية ، فى توضيح سمة العقلانية النسبية وغير الموضوعية هذه ، وعندما أخفقت فى هذا الجانب فإنها تكون بذلك قد أخفقت فى دراسة وفحص أحد أركانها ومبادئها الهامة للغاية . إن البيئة التنظيمية والاجتماعية التى يجد فيها متخذ القرار نفسه تحدد أى النتائج التى سيتوقعها وأى النتائج التى لن يتوقعها وما هى البدائل التى سيقوم بدراستها أو يأخذها فى الاعتبار وما هى البدائل التى سيتجاهلها . إنه لايمكن معاملة هذه المتغيرات فى نظرية التنظيم على أنها عوامل مستقلة غير موضحة ولكن يجب أن يتم تحديدها والتنبؤ بها من قبل النظرية .

الاستجابات الروتينية وحل المشكلات :

تشمل نظرية الاختيار العقلانى التى قدمناها هنا خاصتين أساسيتين هما :

١ - أن الاختيار تتم ممارسته على الدوام بناء على «نموذج» محدود وتقريبى ومبسط للموقف الحقيقى (A-٦,١) . وتبعًا لذلك فإننا نسمى النموذج الذى يختارها الشخص «تعريفه للموقف» .

٢ - أن عناصر تعريف الموقف ليست «ثابتة أو محددة» - أى أننا لا نأخذ هذه العناصر على أنها بيانات لنظريتنا - ولكنها هى نفسها تمثل نتيجة العمليات النفسية أو السيكولوجية والاجتماعية ، بما فى ذلك نشاطات الشخص الذى يقوم بالاختيار ونشاطات الآخرين فى بيئته (A-٦,٢) . ;Simon, 1947, 1955 March, 1955a; Cyert and March, 1955, 1956; Newell, Shaw, and Simon, 1958). إن بالامكان عادة تتبع أو اقتفاء النشاط (الفردى أو التنظيمى) وإرجاعه إلى مؤثرات بيئية من نوع معين مثل طلبية عميل أو جرس الحريق . ذلك أن الاستجابات للمؤثرات متعددة الأنواع . ففى أقصى الحالات ، فإن المثير يستحث استجابة - هذه الاستجابة أحيانًا مفصلة أو مطورة - تم تنميتها وتعلمها فى وقت سابق باعتبارها استجابة مناسبة لمؤثر من هذه الطبقة أو الفئة . وهذه هى النهاية «الرتيبة» أو الروتينية للسلسلة المتصلة من عملية الإثارة والاستجابة حيث يُحدث المؤثر برنامج أداء بشكل فورى تقريبًا .

وعلى الحد الأقصى الآخر ، فإن المؤثر يستحث أو يثير قدرًا أكبر أو أصغر من نشاط حل المشكلات موجه نحو إيجاد أنشطة أداء يتم بها إكمال الاستجابة . مثل هذا النشاط يتميز بحقيقة أنه يمكن الاستغناء عنه حالما يتم تعلم برنامج الأداء . وبصفة عامة فإنه يمكن التعرف على نشاطات حل المشكلات أو تحديدها حسب المدى الذى تتطلبه عملية «البحث» : وهو البحث الموجه إلى اكتشاف بدائل السلوك أو النتائج المترتبة على هذا السلوك . إن «اكتشاف» البدائل قد تتطلبه اختراع وتوضيح برامج أداء بأكملها حيث لاتتوفر هذه البدائل فعلاً فى حصيلة ذاكرة القائم بحل المشكلة (katona, 1951) .

إنه عندما يكون المؤثر من النوع الذى تم التعامل معه بشكل متكرر فى الماضى فإن الاستجابة ستكون فى العادة على نحو روتينى بدرجة عالية (A-٦,٣) . ذلك أن المثير أو المنبه سوف يستحث ، بأدنى حد من نشاط حل المشكلات أو غيره من النشاط الحسابى ، تعريف جيد للبناء أو التكوين للموقف الذى سيشمل مجموعة من برامج الاستجابة المتكررة الموجودة فى ذاكرة المستجيب ، وبرامج لاختيار استجابة محددة مناسبة من هذه المجموعة . على أنه عندما يكون المثير جديداً نسبياً فإنه سوف يثير أو يستحث نشاط حل المشكلات الموجه مبدئياً نحو تكوين تعريف للموقف ثم إلى تطوير برنامج أو أكثر من برامج الأداء المناسبة (A-٦,٤) .

لقد أجمع علماء النفس(من أمثال : Wertheimer, Dunker, de Groot, Maier) والمراقبون العاديون (من أمثال Poincare, Hadamard) الذين قاموا بدراسة التفكير الإبداعى وحل المشكلات فى إرجاع دور كبير من هذه النظريات لعمليات البحث . ومع أن البحث يعتبر عشوائياً جزئياً غير أنه ملحوظ فى مجال حل المشكلات الفعال . على أن تصميم عملية البحث فى حد ذاتها تمثل هدفاً أو موضوعاً للقرار العقلانى . وهكذا يمكننا تمييز التخطيط الحقيقى - تطوير برامج أداء جديدة - عن التخطيط الإجرائى - تطوير برامج لعملية حل المشكلات ذاتها . إن الاستجابة لمثير معين قد تشمل أكثر من أداء - فقد يستحث المثير فيضاً من نشاط حل المشكلات - بيد أن نشاط حل المشكلات نفسه قد يكون رتيباً أو روتينياً إلى درجة أكبر أو أقل . فعلى سبيل المثال لا الحصر فإنه يمكن تنظيم عمليات البحث باستعمال قوائم المراجعة .

المعايير المقبولة مقابل المعايير المثالية :

تعتمد أنواع البحث ونشاط حل المشكلات الأخرى المطلوبة لاكتشاف قدر كاف من البدائل والنتائج من أجل الاختيار على المعيار المطبق بالنسبة للاختيار . وعلى وجه الخصوص فإن إيجاد البديل الأمثل يعد مشكلة مختلفة على نحوٍ كلى عن إيجاد بديل مرضٍ . ويعتبر البديلُ مثالياً فى الحالات التالية :

١ - وجود مجموعة من المعايير تسمح بالمقارنة بين كل البدائل .

٢ - تفضيل البديل موضوع البحث على كل البدائل الأخرى بناء على هذه المعايير .

أما البديل فإنه يعتبر مرضياً فى الحالات التالية :

١ - وجود مجموعة من المعايير تصف إلى أدنى حد بدائل مرضية .

٢ - أن يقبل أو يفوق البديل موضوع البحث كل هذه المعايير .

إن معظم عمليات اتخاذ القرارات الإنسانية سواء على المستوى الفردى أو التنظيمى تهتم باكتشاف واختيار بدائل مرضية ، كما تهتم ، فى حالات استثنائية فقط ، باكتشاف واختيار بدائل مُثلى (A-٦,٥) . وللوصول إلى الحد الأمثل من العمليات المطلوبة فى اختيار البدائل فإن الأمر يتطلب معالجة عدة أنوا ع أكثر أهمية وتعقيداً مقارنة بالعمليات المطلوبة لإيجاد بدائل مرضية من العمليات . ومثال على ذلك هو الفرق بين البحث فى كومة قش للعثور على إبرة حادة جداً والبحث فى كومة القش للعثور على إبرة تكون حادة بقدر يمكن الحياكة بها .

وفى عملية تطوير الخيارات التى تفى بالمعايير المرضية ، فإن المعايير نفسها هى جزء من تعريف وتحديد الموقف . وتبعًا لذلك ، فإنه ليس مطلوباً النظر إلى هذه المعايير على أنها ثابتة أو محددة - بأى قدر أكثر من العناصر الأخرى لتعريف وتحديد الموقف - بيد أنها قد تشمل من الناحية النظرية العمليات التى يتم خلالها وضع وتعديل هذه المعايير . إن عملية وضع المعايير نفسها قد تفى بمعايير العقلانية : فعلى سبيل المثال فإن قاعدة «الوصول إلى الحد الأمثل» من البدائل تعنى وضع المعايير فى المستوى الذى يمكن فيه الحصول على التحسن الهامشى فى البدائل ، وذلك من خلال رفع مستوى هذا المعيار ليكون متوازناً تماماً بواسطة التكلفة الهامشية الخاصة بالبحث عن بدائل تفى أو تحقق أعلى معيار . وبطبيعة الحال ، فإن «التحسن الهامشى» و«التكلفة الهامشية» نادراً ما يتم قياسها بوحدات قابلة للمقارنة أو بكثير من الدقة . ومع ذلك فإنه يمكن الحصول على نتيجة مشابهة بطريقة آلية فى حالة رفع مستوى المعايير كلما أثبتت البدائل سهولة اكتشافها وخفض مستوى هذه كلما أثبتت البدائل صعوبة اكتشافها . فى ظل هذه الظروف ، فإن البدائل المختارة لن تكون بعيدة عن الوضع الأمثل ، وذلك إذا ما أخذت تكاليف البحث عن هذه البدائل فى الحسبان . ونظراً إلى أنَّ المعايير البشرية تميل إلى أن تكون لها هذه الخاصية فى كثير من الظروف أو الأحوال ، فقد سعى بعض المنظرين إلى الاحتفاظ بنموذج الوصول إلى الحد الأمثل

وذلك بتقديم أو إدخال اعتبارات تكلفة البحث . وعلى الرغم من شكنا فيما إذا كان ذلك سيكون بديلاً مثمراً للنموذج الذى نقترحه فى عدة مواقف كثيرة فلم يتم استعمال أى من البديلين لأغراض تكهنية أو توقعية بشكل كافٍ يسمح بإطلاق حكم نهائى .

برامج الأداء :

لقد رأينا أن عمليات البحث والاختيار تخضع للإيجاز أو الاختصار إلى حد كبير فى ظل ظروف معينة . فعلى أقصى تقدير ، فإن المثير البيئى قد يستحث من المنظمة فوراً مجموعة من الاستجابات عالية التعقيد والتنظيم . مثل هذه المجموعة من الاستجابات نطلق عليها مسمى برنامج أداء أو ببساطة مجرد برنامج . فعلى سبيل المثال ، فإن إطلاق جرس الحريق فى محطة الإطفاء يتسبب فى بدء مثل هذا البرنامج . وعلى نفس المنوال يكون الحال بالنسبة لظهور شخص طالب للمعونة أو المساعدة عند مكتب الباحث الاجتماعى . وهكذا يكون الحال بالنسبة لظهور شاسيه Chassis سيارة أمام محطة عمل عامل على خط التجميع .

إن المواقف ، التى تقوم فيها مجموعة مثيرات بسيطة نسبياً ببدء برنامج تفصيلى للنشاط دون أى فترة ظاهرة من البحث أو حل المشكلات أو الاختيار ، ليست نادرة . إن هذه المواقف تعتبر مسئولة عن جزء كبير جداً من سلوك كل الأشخاص وعن سلوك الأشخاص تقريباً فى كل الأوضاع الرتيبة أو الروتينية نسبياً . ذلك أن معظم السلوك ، وخاصة معظم السلوك فى المنظمات محكوم ببرامج الأداء .

إنه ليس مقصوداً أن يتضمن مصطلح «برنامج» معنى الجمود أو الصرامة التامة . ذلك أن محتوى البرنامج قد يكون متكيفاً مع عدد كبير من خصائص المثير الذى يتسبب فى بدء هذا البرنامج . وحتى فى الحالة البسيطة بالنسبة لجرس الحريق فإن الاستجابة تعتمد على مكان الإنذار وذلك كما يدل عليه عدد ضربات الجرس . وعلى نفس المنوال فإن البرنامج قد يكون مشروطاً أيضاً بالبيانات التى تكون مستقلة عن المثير المتسبب فى بداية البرنامج . لذلك فإنه من المناسب بشكل أكبر أن يطلق على البرنامج إستراتيجية الأداء . فعلى سبيل المثال ، عند ما تبين سجلات الجرد أو المخزون السلعى أن الكمية المتوفرة لسلعة ما قد انخفضت إلى الحد الذى يجب عنده

إعادة طلب السلعة ، فإن القرار الذى يحكم سلوك مدير المشتريات قد يتطلب منه تحديد الكمية الواجب طلبها على أساس معادلة يقوم فيها بإدخال الكمية التى تم بيعها على مدى الاثنى عشر شهراً الماضية . فى هذه الحالة تم استبعاد عملية البحث أو الاستقصاء من المشكلة بيد أنه من المؤكد أن الاختيار - الذى هو من النوع الروتينى الصبغة - مازال باقياً .

إننا سوف نعتبر مجموعة من النشاطات على أنها رتيبة إلى الدرجة التى يتم فيها تبسيط الاختيار بواسطة تطوير وإعداد استجابة ثابتة لمثير محدد . على أنه فى حالة استبعاد البحث مع بقاء الاختيار على شكل رتيب أو روتينى محدد بوضوح ومحسوب بشكل منظم ، فإننا لانزال فى هذه الحالة نقول بأن الأنشطة رتيبة . إننا سنعتبر النشاطات غير رتيبة إلى الحد الذى يجب أن يسبقها نشاطات تطوير وإعداد برامج من النوع الخاص بحل المشكلات .

٦/٢ برامج الأداء فى المنظمات

هناك عدة طرق لتحديد أى البرامج التى سوف تستخدمها منظمة معينة ، من هذه الطرق :

١ - ملاحظة سلوك أعضاء المنظمة : من السهل فى الأوضاع الروتينية نسبياً ، حيث تتكرر المواقف بشكل مطرد ، ويتم معالجتها فى برامج محددة إلى حد ما ، أن تستنتج أو تخمن البرنامج من السلوك . وتعد هذه طريقة شائعة لتعلم ودمج أعضاء جدد لمنظمة ما وفقًا لإجراءاتها .

٢ - مقابلة أعضاء المنظمة : يتم تخزين معظم البرامج أو حفظها فى عقول الموظفين الذين يقومون بتنفيذها أو فى عقول رؤسائهم أو مرءوسيهم أو زملائهم . إن أسهل وأدق طريقة لاكتشاف ما يقوم به الشخص هو سؤاله ، وهذا يخدم عدة أغراض .

٣ - فحص الوثائق التى تصف إجراءات التشغيل المعيارية أو المقننة . قد يتم تحرير البرامج بشكل تام ودقيق تقريباً . على أن ما ينبغى ملاحظته هنا هو إن علاقة إجراء تشغيل مكتوب ببرنامج فعلى يتم تنفيذه هى علاقة معقدة حيث أن البرنامج قد يكون تم تحريره للأغراض التالية :

(أ) تعليمات لبدء برنامج جديد ونقلها للأشخاص الذين سيقومون بتنفيذه .

(ب) وصف لبرنامج حالى أو قائم لتعليم أعضاء منظمة جدد .

(جـ) شرح أو عرض (بتعديلات أو بدونها) لبرنامج حالى لإضفاء الصبغة القانونية أو «الرسمية» عليه .

إن هناك احتمالات أخرى بالإضافة إلى الاحتمالات الثلاث هذه . وفى أية حالة ، فإنه عندما يتم استخدام وثيقة أو مستند كمصدر للمعلومات عن برنامج ما فإن الأغراض التى تم من أجلها إعداد البرنامج سوف تكون ذات علاقة بشرحه أو تفسيره . إن الشخص الذى تم تدريبه على ملاحظة المنظمات يستطيع أن يستخلص بواسطة هذه الطرق وطرق أخرى جزءًا كبيرًا من البرنامج الذى يحكم السلوك الروتينى فى المنظمة . وهذه حقيقة بديهية تم إغفال أهميتها حيث تتمثل هذه الحقيقة : فى أن معرفة برنامج منظمة ما يسمح للفرد أن يتنبأ بتفصيل أكبر بسلوك أعضاء المنظمة . وكلما زادت برمجة (٦-١) نشاطات الأفراد فى المنظمة زادت القدرة على التنبؤ (٦-٢) بتلك النشاطات أو التكهن بها [٦.١:٦.٣] .

إن من المؤكد ، أن التنبؤ بالسلوك من معرفة برنامج ما ليس به أى عنصر من عناصر المفاجأة الذى نربطه عادة بالتنبؤ العلمى - ذلك أن مثل هذا التنبؤ ليس أكثر من التنبؤ بالسطور التى سيتفوه بها «هاملت» على المسرح . كما أنها ليست أقل أهمية نظرًا لوضوحها البديهى .

وبصفة عامة فإننا نتوقع أن البرامج ستنشأ بواسطة الخبرة السابقة وتوقعًا للخبرة المستقبلية فى موقف معين . وهكذا فإنه كلما زاد تكرار (٦.٣) النشاطات الفردية زادت البرمجة [٦.٣:٦.١] . ومن هذا يمكن للمرء أن يتنبأ بأن البرمجة ستكون كاملة غالبًا بالنسبة لوظائف الكتبة والوظائف الخاصة بالمصانع خاصة عندما يكون العمل منظمًا إلى حد كبير بواسطة العملية .

لقد تم توضيح عملية التنبؤ بالسلوك من برنامج ما عندما تكون المهام بسيطة وروتينية نسبيًا بواسطة النتائج التى توصل إليها جيو تزكو وسيمون Guetzkow and Simon (١٩٥٥) باستخدام جماعات تجريبية مكونة من خمسة

أشخاص فى شبكة بافيلاس . Bavelas network . لقد استطاعا باستخدام تقنيات تحليل الطرق ، التنبؤ بمعدل أزمان محاولة المجموعات ضمن عشرة بالمائة (١٠٪) من معرفة الطرق التى تستخدمها المجموعات لأداء المهمة .

إنه إذا ما كان البرنامج يحدد بشىء من التفصيل سلوك الأفراد والجماعات الذين يقومون بمهام روتينية نسبياً فإننا عندئذ نستطيع التنبؤ بالسلوك بالقدر الذى يمكننا على أساسه الإجابة عن الأسئلة التالية : (١) ما الذى يدفع أعضاء المنظمة على قبول برنامج كمحدد لسلوكهم ؟ ما هى العمليات ، بخلاف عملية التحفيز أو الدوافع المشمولة فى تنفيذ البرامج ؟ لقد تم دراسة هذا السؤال فى الفصول السابقة . (٢) ما الذى يحدد محتوى برنامج ما ؟ إلى أى حد يمكن التنبؤ بالبرنامج بطريقة متميزة عن متطلبات المهمة ؟ كيف يتم اختراع وتطوير البرامج ؟ وما هى محددات تلك العملية؟ (٣) ما هى نتائج البرامج ، عند تطويرها وتنفيذها ، بالنسبة لهيكل الأهداف الرئيسة والفرعية للمنظمة ؟ (٤) ما هى عوامل التنبؤ بالسلوك فى المجالات غير الرتيبة وغير المبرمجة ؟ هذا السؤال سوف تتم معالجته فى الفصل التالى .

أما الآن فإننا سوف نجيب على السؤالين الثانى والثالث .

محتوى البرنامج :

يُظهر الانتشار المستمر للميكنة أو توظيف العملية الآلية من أجل احتواء مجال أوسع وأوسع من المهام ، المدى الذى يمكن به برمجة العديد من الأنشطة البشرية اليدوية والكتابية على حد سواء . ولكى يتم إحلال العمليات الآلية مكان المشغلين البشريين فإنه من الضرورى بمكان وصف المهمة بأدق التفاصيل وأصغرها والإعداد لأداء كل خطوة فيها . إن تحليل المهام إلى خطوات البرامج الأولية أو الأساسية الخاصة بها ، قد تم توضيحه بشكل ظاهر للعيان فى الآت الحاسب الحديثة التى يمكن أن تنفذ برامج تشمل الآلاف من مثل هذه الخطوات . ذلك أن إمكانات الحاسب الآلى قد تم توسيعها الآن لتمتد إلى عدة مهام كان يظن إلى وقت قريب أنها معقدة نسبياً ، وهذه المهام تشمل نشاطات حل المشكلات من نوع عالٍ تماماً . بعض هذه الأمثلة تتمثل فى وجود العديد من برامج الحاسوب الحالية المستخدمة للتصميم الآلى لمحركات

ومحولات كهربائية صغيرة وهو البرنامج الذى يُمكِّن الحاسب الآلى من اكتشاف براهين بالنسبة لأنواع معينة من النظريات الحسابية وكذلك برنامج لترجمة اللغات .

وأيًا كان الأمر بالنسبة لهذه البرامج ، فإن محتوى البرنامج (٦،٤) يختلف حتى بالنسبة للوظائف الروتينية . لقد ذكرنا الحالة القصوى بالنسبة للبرامج والمتمثلة فى : المواصفات المفصلة للمخرج ، والطرق ، والخطوات فى عملية تجميع الخطوات البشرية . غير أنه ليست كل البرامج من هذا النوع . فقد لاتحتوى بعض هذه البرامج على مواصفات زمنية تفصيلية (مثل عمليات خطوات الآلات النمطية) . وفى الواقع فإن البرامج تحدد محتوى نشاط ما بشكل أكثر دقة من توقيته (A-٦،٦) . هذه البرامج قد تحدد خصائص المنتج (مثل المخططات أو برامج العمل والاحتمالات ، الخ) بدلاً من تحديد تفاصيل الطرق التى سيتم استعمالها . إننا نحتاج إلى اقتراحات أو افتراضات تشرح التغييرات أو التباين فى محتوى البرنامج وذلك فى موازاة الأبعاد التالية :

١ - المدى الذى يتم فيه بناء قواعد الخطوات فى البرنامج .

٢ - المدى الذى يتم فيه تفصيل نشاطات العمل .

٣ - المدى الذى يتم فيه تفصيل مواصفات المنتج فى البرنامج .

ونظراً لأن برامج الأداء تمثل مظاهر أو جوانب هامة للنظام التنظيمى فإن محتواها من المفترض أن يميل إلى أن يكون متصلاً بالوظائف التى تؤديها هذه البرامج . إنَّ بإمكاننا تحديد وظيفتين أساسيتين تحققها مثل تلك البرامج ، أو يقصد بها أن تحققها **الوظيفة الأولى** هى أن هذه البرامج جزء من نظام الرقابة فى المنظمة . ذلك أن المنظمات تحاول السيطرة على الموظفين بتحديد إجراء تشغيل مقنن وربط المكافآت والجزاءات التنظيمية بهذا الإجراء . **الوظيفة الثانية** هى أن برامج الأداء تمثل أجزاء هامة من نظام التنسيق فى المنظمة . فهى تساعد على تحقيق الاحتياجات الخاصة بقابلية التنبؤ داخل الإدارات (A-٦،٧) (Blue, 1995) .

إن الأمر يحتم ربط البرامج ، على قدر توظيفها كضوابط ، بالمتغيرات القابلة للملاحظة والقياس . إننا نتوقع أن يكون محتوى البرنامج عبارة عن وظيفة تيسير ملاحظة نشاطات الوظائف (٦،٥) وتيسير ملاحظة منتج الوظائف (٦،٦) وتيسير ربط

النشاطات بالمنتج (٦،٧) [٦،٧ ، ٦،٦ ، ٦،٥:٦،٤] . وهكذا فإننا نتوقع أن تحتوى البرامج على مواصفات النشاط تفضيلاً على مواصفات المنتج إلى الحد أو المدى الذى **(أ)** يمكن فيه ملاحظة نمط النشاط والإشراف عليه بسهولة **(ب)** يكون فيه كم ونوع المنتج ليسا قابلين للملاحظة والإشراف بسهولة **(جـ)** تكون فيه العلاقات بين نمط النشاط والمنتج فنية إلى درجة عالية ، أمور تتعلق بالمعرفة العلمية والهندسية ، وهى معروفة بشكل أفضل للإخصائيين فى المنظمة أكثر من كونها معروفة لدى المشغلين أو العمال (Ridley and Simon, 1938) .

وعلى النقيض من ذلك ، فإن البرامج سوف تحتوى على مواصفات للكم والنوع الخاصين بالمخرج إلى المدى : **(أ)** الذى يكون فيه نمط النشاط صعب من حيث الملاحظة والإشراف عليه **(ب)** يكون فيه كم وكيف المخرج سهل الملاحظة والإشراف **(جـ)** تكون فيه العلاقات بين نمط النشاط والمخرج أموراً بديهية ، وهى أمور خاصة بالمهارة فى المهنة المعنية التى يتم تدريب العمال عليها أو أنها متغيرة بدرجة عاليه وذلك اعتماداً على ظروف الموقف الخاص بالفرد والتى هى معروفة بشكل أفضل للعمال وليس للمشرفين والإخصائيين .

ولكى يستخدم برامج الأداء كوسائل تنسيقية ، فإنه يتوجب ربط هذه البرامج بالاحتياجات التنسيقية التى تشعر بها المنظمة . وبناء على ذلك ، فإننا نفترض نظرياً أن محتوى البرنامج سيكون وظيفة للحاجة لتنسيق النشاط (٦،٨) والحاجة لتنسيق المخرج (٦،٩) [٦،٩ ، ٦،٨:٦،٤] . وتبعاً لذلك يمكن القول بأنه كلما ازدادت حاجة أعضاء المنظمة الآخرين لتوقيت أو تنسيق نشاطاتهم مع نشاطات عضو معين ، ازداد تحديد البرنامج بشكل أكثر اكتمالاً لنمط النشاط و/أو خطوات تلك الأنشطة . غير أن البرنامج سيحدد خصائص المخرج إلى الحد أو المدى الذى تعتمد فيه أنشطة الأعضاء الآخرين على خصائص المنتج وليس على أنشطة الفرد .

هذه الافتراضات أو الاقتراحات المتعلقة بمحتوى البرنامج مستمدة من الافتراض الذى يشير الى أن البرنامج سيتم تكييفه بعقلانية وفقاً لأهداف المنظمة . وإلى الحد الذى يقوم فيه هذا الافتراض بتحديد البرنامج فعلاً ، يصبح محتوى البرنامج موضوعاً «تقنياً» بنفس الطريقة تماماً مثلما تكون صيغة وظيفة الإنتاج موضوعاً تقنياً . وفى

التجربة مع شبكة بافيلاس Bavelas ، التى تم ذكرها سلفًا ، فإن تحديد أكثر البرامج فعالية لأداء المهمة هو ممارسة دراسة الطرق التى تعتمد على معرفة الثوابت الفسيولوجية البشرية - وتتمثل فى الأوقات المطلوبة للقيام بأفعال بسيطة معينة . فلو افترضنا أن منظمة ما ، خلال فترة معينة من الزمن ، ستصل فعلاً إلى برنامج فعال فإنه بإمكاننا التنبؤ بسلوكها النهائى من خلال تحليلنا الفنى .

من الناحية الثانية ، لنفترض أننا نستبدل الافتراض للوصول إلى الحد الأمثل المتضمن فى طريقة التنبؤ بالافتراض القائل بأن السلوك عقلانى بالمعنى الأكثر تحديداً الذى تم وصفه سلفًا والذى يشير إلى أنه : يتم السعى إلى البرامج التى ستعمل «بشكلٍ مرضٍ» وأن «أفضل» برنامج لايمكن السعى إليه أو العثور عليه بالضرورة . وبهذا المعنى ، يصبح التنبؤ بالبرنامج أكثر صعوبة . على أن تطبيق أو استخدام المنظمة لأى من البرامج المحتملة التى تقود إلى الرضا (وهى من المفروض أن تكون عديدة) ، فى ظل هذه الظروف ، يتوقف على الإجراءات التى تستخدمها لبناء أو تصميم برامج جديدة ولتحسين البرامج الحالية . هذه الإجراءات توفر مادة الموضوع الرئيسى للفصل التالى .

هيكل البرامج :

لكى نوضح بشكل أكثر هيكل أو بناء البرامج لمعالجة الأحداث المتكررة فإننا سنقوم بوصف بعض الإجراءات الرسمية التى تستخدمها دائمًا منشآت الأعمال لرقابة المخزون السلعى . ففى البداية سنقوم بتحليل نظام «الصندوق الثنائى» لرقابة المخزون ثم نحلل بعد ذلك نظاماً بشكل أكثر توضيحاً وتفصيلاً .

فى نظام «الصندوق الثنائى» لرقابة المخزون يتم تحديد كميتين لكل صنف مخزن من المخزون هما : (١) كمية الطلبية (الكمية التى يتم شراؤها فى طلبية واحدة) ، (٢) المخزون الاحتياطى (الكمية التى يجب أن تكون متوفرة عند إصدار أوامر طلبية جديدة) . وفى هذا الخصوص فإن البرنامج بسيط جداً حيث يتكون من الخطوات التالية :

١ - عند أخذ أو سحب مادة من المخزون يجب ملاحظة ما إذا كانت الكمية المتبقية تساوى أو تزيد عن المخزون الاحتياطى . فإذا لم يكن الأمر كذلك .

٢ - اكتب أمر شراء لكمية الطلبية المحددة .

دعونا نسمى الخطوة الأولى خطوة «طلب البرنامج» والخطوة الثانية خطوة «تنفيذ البرنامج» . من ناحية أخرى فإن التشعب يعتبر سمة أو خاصية من خصائص البرامج ، حيث يشمل البرنامج تحديداً للظروف التى يتم فى ظلها استحثاث البرنامج (٦,٨– A) . ففى المثال الذى ذكرناه للتو ، يحدد البرنامج ملاحظات معينة يجب القيام بها (وذلك فيما إذا كان المخزون الاحتياطى سليماً) كلما حدثت عملية معينة (سحب المادة من المخزون) . أما بالنسبة لقرار اتخاذ إجراء أو عدمه (لتطبيق أو عدم تطبيق البرنامج) فإن ذلك يعتمد على نتيجة الملاحظة .

إن خطوة طلب أو استحثاث البرنامج قد تشمل مجرد ملاحظة إضافية بالنسبة لنشاط آخر ما (كما فى هذا المثال) ، أو أنها قد تثير أو تستدعى مسح منتظم لجزء معين من البيئة (مثل نشاط مفتش الجودة) . علاوة على ذلك ، فإن خطوة تنفيذ البرنامج من قبل عضو ما فى منظمة ما قد تستخدم كخطوة طلب أو استحثاث برنامج بالنسبة لعضو آخر . فاستلام أمر الشراء ، فى المثال السابق ، من كاتب المخزون السلعى يمثل خطوة طلب أو استحثاث برنامج بالنسبة لإدارة المشتريات .

إن خطوة تنفيذ البرنامج ، فى مثالنا البسيط جداً ، لاتتطلب فطنة أو حل مشكلات . أما فى المواقف الأكثر تعقيداً فإن البرنامج سيكون إستراتيجية ؛ أى أن العمل أو التصرف سيكون متوقفاً على عدة خصائص للموقف . فعلى سبيل المثال لا الحصر ، فإن مشروع مراقبة مخزون ما يتسم بالكثير من التفصيل وكمية الشراء قد تعتمد على توقع المبيعات . وفى هذه الحالة قد يبدو البرنامج على النحو التالى :

١ - «عند سحب مادة من المخزون ، لاحظ إذا ما كانت الكمية المتبقية تساوى أو تزيد عن المخزون الاحتياطى . فإذا لم يكن هذا هو الحال .

٢ - «حدد المبيعات المتوقعة خلال عدد الشهور التالية ، وذلك بناء على توقعات المبيعات التى توفرها إدارة المبيعات .

٣ - أدخل هذه الكمية فى «نموذج كمية الطلبية» ثم حرر أمر شراء للكمية التى تم تحديدها .

وعلى الرغم من اعتماد هذا البرنامج على بعض الحقائق المتغيرة (توقعات المبيعات) ، فإنه لايسمح بحرية التصرف أو تقدير الأمور بالنسبة للشخص الذى ينفذه - على الأقل فيما يتعلق بالمعانى العادية لكلمة «حرية التصرف» ، وفى حالة عدم قيام المنظمة بتزويد كاتب المخزون بتوقعات مبيعات رسمية ، أو تحديد كمية طلبية محددة ، فإننا نقول فى هذه الحالة : إن نشاط الكاتب تقديرى إلى هذا الحد . إننا ربما نكتشف عن طريق الملاحظة والمقابلات أن الكاتب كان يتبع فى الواقع برنامجًا محدداً جداً وغير متغير ، ولكنه مخزن فى ذاكرته هو وغير مسجل فى التعليمات الرسمية .

طبيعة تقدير الأمور :

تعد كميات وأنواع تقدير الأمور أو حرية التصرف (٦.١٠) المتوفرة للمشارك التنظيمى نتاجًا لبرنامج أدائه ، وخاصة المدى الذى يحدد فيه البرنامج الأنشطة (الوسائل) والمدى الذى يحدد فيه البرنامج المنتج أو النتيجة (النتائج أو الغايات) [٦,٤:٦,١٠] . ذلك أنه كلما ذهب البرنامج بعيداً فى اتجاه الأخير ، ازداد مجال تقدير الأمور أو حرية التصرف الذى يُسمَح به بالنسبة للشخص الذى ينفذ البرنامج لكى يوفر الروابط بين الوسائل والنتائج . ولمزيد من الإيضاح فإنه يمكنك مقارنة البرامج المذكورة سلفًا بالبرنامج البديل التالى :

«إنها مهمة كاتب المخزون أن يقوم بتحديد متى يتم إعادة طلب كل صنف وبأى كمية ؟ ومن ثم إرسال الطلبيات لإدارة المشتريات . إن من الواجب عليه القيام بهذه الوظيفة وهو مدرك لتكاليف الاحتفاظ بالمخزون وتكاليف العجز والوفورات المرتبطة بطلبيات الكميات الكبيرة» .

إننا إذا ما فسرنا الجملة الأخيرة على أنها تكليف الكاتب بتقليل مبلغ التكاليف المحددة ، فإننا سوف نلاحظ أن هذا البرنامج يحدد هدفًا ، غير أنه يترك الوسائل غير محددة . ولكى نقوم ببناء أو تقييم برنامج «عقلانى» منطلقين من هذه المبادىء فإن ذلك يتطلب الخطوات التالية :

١ - تحديد وظيفة أو دالة التكلفة الإجمالية بمصطلحات محددة .

٢ - توقع الارتباطات Coefficients التى تظهر فى وظيفة التكلفة .

٣ – اشتقاق أو استخراج معادلة أو «إستراتيجية» تحدد خطوط إعداد الطلبيات كوظائف لمايلى :

أ) المعاملات التى تظهر فى وظيفة التكلفة .

ب) التنبؤ بالمبيعات (أى إيجاد السياسة التى تقلل من الخطوة ١)

٤ – ضع المعاملات أو الارتباطات التى تم توقعها أو تقديرها فى الخطوة الثانية فى المعادلة formula وكذلك توقعات المبيعات .

إن من الصعوبة بمكان أن نجد مكانًا لحرية تقدير الأمور أو التصرف ضمن إطار النظريات التقليدية للسلوك العقلانى . غير أنه فى النظرية الحالية ، على أية حال ، هناك مجموعة كاملة من الظواهر تندرج تحت هذا العنوان . هذه الظواهر هى :

أولاً : عندما يشمل برنامج ما أنشطة ذات علاقة بالبحث فإن المسار الفعلى للعمل يعتمد على ما يتم العثور عليه . وقد نعتبر اختيار مسار العمل بعد البحث على أنه متروك لتقدير المرء .

ثانيًا : عندما يصف برنامج ما إحدى الإستراتيجيات فإن تطبيق الإستراتيجية على ظروف محددة يتطلب توقعات أو تقديرات أخرى للبيانات . إننا قد نعتبر تطبيق الإستراتيجية أو استخدامها لاختيار مسار عمل على أنه أمر راجع لتقدير المرء .

ثالثًا : قد يوجد برنامج ما فى ذاكرة الشخص الذى يطبقه والذى يكون قد حل فى ذاكرته ، إما كنتيجة لتدريب تنظيمى إضافى (مثل التدريب أو الاحتراف المهنى) أو كمنتج للتعلم من الخبرة ، وليس كنتيجة للتعليمات الرسمية . فى ظل هذه الظروف فإننا نعتبر مثل هذا الشخص ، على أنه يتصرف أو يسلك بطريقة تقديرية تنم عن تقديره الذاتى للأمور .

وفى كل الحالات المبينة أعلاه فإن عملية القرار قد تكون «روتينية» إلى حد كبير – وهنا يشير مصطلح «حرية التصرف أو التقدير» فى هذه الأمثلة لشكل برنامج الأداء أو المصدر الذى منه تم الحصول على هذا البرنامج . هذه الحالات تحتاج إلى أن يتم تمييزها عن معنى رابع لمصطلح «حرية التصرف أو التقدير» والمتمثل فى : أن برنامجًا

ما قد يحدد أهدافًا عامة ويترك الأنشطة الدقيقة التى يجب استعمالها فى الوصول إليها غير محددة . علاوة على ذلك ، فإن معرفة علاقات الوسائل بالنتائج قد تكون غير كاملة بالقدر الكافى وغير دقيقة بحيث لايمكن تحديدها بشكل مضبوط سلفًا . عندئذ يمكن القول بأن مصطلح «حرية التصرف أو التقدير» تشير إلى تطوير وتعديل برنامج الأداء عن طريق عمليات حل المشكلات والتعلم . وبالرغم من صعوبة وضع حدٍ فاصل تمامًا بين تغيير برنامج وتغيير بيان من البيانات فى تطبيق أو استخدام إستراتيجية ما ، فلقد برهنا بأنه يوجد اختلاف هام بالنسبة للدرجة هنا . فى ظل هذه المعانى لمصطلح حرية التصرف أو التقدير فإننا لانحتاج إلى اقتراحات أو افتراضات مستقلة بخصوص مقدار حرية التصرف ، وحيث إنه سيتم بناء على هذا الغرض تصنيف درجة حريات التصرف ضمن الاقتراحات أو الافتراضات التى تمت ملاحظاتها سلفًا والتى تحدد شكل ومحتوى واكتمال البرامج .

الصلات الداخلية للبرامج :

يبدأ أى برنامج ، سواء أكان بسيطًا أم معقدًا ، عندما يستدعيه أو يتسبب فى حدوثه مثير معين . على أن مجمل نمط النشاط المبرمج فى منظمة ما هو عبارة عن فسيفساء معقدة من عمليات تنفيذ البرنامج ، حيث تبدأ كل عملية منها بالخطوة الملائمة فى برنامج الاستدعاء [A-٦,٩] .

وبالقدر الذى تأتى فيه المثيرات التى تسبب حدوث البرامج من خارج المنظمة فإن قطع الفسيفساء الفردية ترتبط ببعضها البعض فقط فى المطالبات بنفس الوقت والموارد الأمر الذى يحدث مشكلة بالنسبة لعملية توزيع أو تخصيص الموارد . ومع ذلك ، فإنه فى حالة أخذ موضوع الوصول إلى الحد الأمثل بجدية ، فإن مشكلة توزيع أو تخصيص الموارد هذه سوف تعقد بشكل كبير عملية حل المشكلات ، حيث إنها تتطلب العائد الهامشى من النشاط ، استجابةً لأى مثير معين يتم مساواته مع العائد الهامشى من الأنشطة استجابة لكل المثيرات الأخرى . وبناء على ذلك فإنه يتوجب تحديد كل البرامج فى نفس الوقت .

إنه عندما يكون الهدف هو الاستجابة للمثيرات بشكلٍ مرضٍ ، ولكنه ليس بشكل مثالى بالضرورة ، فإن الاختيار يكون أبسط بكثير ، حيث إنه قد يتم وضع المعايير فى مستويات تسمح باستجابة مرضية لكل مثير دون الاهتمام بالآخرين ، فى ظل هذه الظروف عادة ما تكون المنظمة متباطئة ، إلى الدرجة التى تقلل بها من الاعتماد المتبادل بين برامج الأداء المتعددة الخاصة بها .

بخلاف اقتسام الموارد فإنه قد تكون هناك علاقات متكاملة أخرى وأكثر بين البرامج . فقد يكون البرنامج (أ) برنامج من مستوى البرامج العليا أى من مستوى نشاط حل المشكلات الذى يهدف إلى مراجعة وتنقيح البرامج الأخرى ، إما بواسطة بناء أو تقييم برامج جديدة ، أو إعادة بناء البرامج الحالية أو ببساطة تعديل النظريات أو الفرضيات الفردية فى البرامج الحالية . وفى هذه الحالة فإن «محتوى» البرامج الأقل أو الأدنى مستوىً المرتبطة بالبرنامج (أ) ستعتمد على هذا البرنامج . أو قد يكون البرنامج (أ) عبارة عن برنامج تستخدم خطواته كمؤثر للبدء فى برنامج (ب) .

إن مثال جرد المخزون يوضح كلا الاحتمالين . فبالنسبة للاحتمال الأول فإن البرنامج (أ) قد يكون برنامج تنبؤ ، أو أنه برنامج للمراجعة الدورية للمعاملات أو الدرجات المتعلقة بوظيفة التكلفة . أما فيما يتعلق بالاحتمال الثانى ، فإن أمر الشراء الذى يرسل من كاتب المستودع أو القائم بالجرد إلى إدارة المشتريات لبدء أحد برامج الشراء لإدارة المشتريات .

البرنامج وهيكل المنظمة :

يوجد فى المنظمات بصفة عامة درجة كبيرة من الموازاة بين العلاقات الهرمية أو المتدرجة بين أعضاء المنظمة وبين العلاقات الهرمية الموجودة بين عناصر البرامج . وهذايعنى ، أن البرامج ذات الصلة بأعضاء المستوى الأعلى فى المنظمة لديها كمخرجات أساسية حق تعديل أو بدء برامج بالنسبة للأفراد الذين يقعون فى المستويات الدنيا فى المنظمة (A-٦,١٠) .

إن أى منظمة تمتلك كمًا أو رصيداً من البرامج ، التى إذا ما أخذت مجتمعة ، يمكن أن تُعامل بطريقة موجهة نحو الهدف ، فى مواقف متعددة . على أنه عندما تنشأ

مواقف جديدة فإنه نادراً ما يتم التفكير فى بناء برنامج جديد تماماً من عناصر تفصيلية . وفى معظم الحالات فإن عملية التكيف أو الموائمة تتم عن طريق إعادة تجميع البرامج الأقل مستوى من تلك القائمة فعلاً (A-٦,١١) . إن الهدف الهام من توحيد نمط المعايرة هو توسيع نطاق المواقف التى يمكن معالجتها أو تناولها بواسطة التجميع وإعادة التجميع لعدد صغير نسبياً من البرامج الأولية إلى أكبر حد ممكن .

إن محدودية التصرف عالى المستوى فيما يتعلق بإعادة تجميع البرامج وليس البناء التفصيلى لبرامج جديدة من عناصر صغيرة ، لَهُوَ فى غاية الأهمية من وجهة نظر معرفية . ذلك أن معالجتنا للسلوك العقلانى تعتمد على الافتراض الذى مفاده أن الموقف «الحقيقى» فى أغلب الأحوال معقد لدرجة لايمكن معالجته أو تناوله بالتفصيل . على أننا كلما تحركنا إلى أعلى فى التدرج الإشرافى والتنفيذى ، فإن نطاق الموضوعات المتداخلة التى يكون للفرد سلطة عليها يصبح أكبر وأكثر تعقيداً . لهذا يمكن القول بأن التنامى فى تعقيد المشكلة من الممكن فقط مطابقته بقوى الفرد القابلة للقياس فى حالة معالجة المشكلة بشكل أكبر وأكثر إجمالية وشمولاً . إن إحدى الطرق التى يمكن بواسطتها تحقيق ذلك هو تحديد بدائل العمل التى يتم دراستها أو أخذها فى الاعتبار نحو إعادة تجميع مجموعة برامج (Simon, 1953b) .

وهنا أيضاً قد نوضح مرة أخرى هذه النقطة بمثال المخزون أو الجرد . فالإدارة العليا تقرر المخزون الإجمالى بالقيمة المالية دون رقابة توزيع المخزون بين الأصناف أو الوحدات الفردية . ذلك أن برامج رقابة المخزون المحددة توجد فى المستويات الأدنى فى المنظمة .

٣/٦ الإدراك والاندماج :

رأينا أن البشر سواء داخل أو خارج المنظمات الإدارية يسلكون بطريقة عقلانية ، نسبية فقط إن وجدت فيما يتعلق بمجموعة معينة من الخصائص «المحددة» للموقف . هذه الخصائص المحددة أو المعروفة تشمل المعرفة أو الافتراضات عن الأحداث المستقبلية أو توزيع الاحتمالات للأحداث المقبلة ، وكذلك معرفة البدائل المتوفرة للعمل ، ومعرفة النتائج المرتبطة بالبدائل – معرفة قد تكون كاملة تقريباً – وكذلك القواعد والمبادىء لاستدعاء النتائج أو البدائل وفقاً للأفضلية .

هذه المجموعات الأربع من الخصائص المحددة أو المعروفة تحدد الموقف كما يبدو بالنسبة للشخص العقلانى . فلكى نتنبأ بسلوك هذا الشخص فإننا نحتاج إلى هذه الخاصية وليس مجرد خاصية الموقف كما هو «حقيقة» أو بدقة أكثر كما يظهر بالنسبة للمراقب الخارجى .

فالخطوات التى تؤدى ، بالنسبة لشخص ما ، إلى تحديد الموقف بطريقة معينة تشمل نسيجًا متداخلاً ومعقداً من العمليات الفعالة والمعرفية . ذلك أن ما يريده الشخص ويحبه يؤثر على ما يراه وما يراه يؤثر على ما يريده ويحبه .

لقد درسنا فى الفصول الثلاثة السابقة بصفة أساسية العوامل التحفيزية المؤثرة . كما أخذنا فى الاعتبار العلاقة بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية ، والطرق التى يمكن بها الحصول على الأهداف من المجموعات المرجعية ، والأسس التحفيزية للمواء مة أو المطابقة مع أهداف المجموعة . ذلك أن المعرفة تدخل فى تعريف وتحديد الموقف فيما يتعلق بتحقيق الأهداف - أى تحديد أى الوسائل ستصل إلى الغايات أو الأهداف المرجوة أو المرغوبة . غير أن المعرفة تدخل أيضًا فى عملية تكوين الأهداف ، حيث إن الأهداف التى تستخدم كمعايير للاختيار نادراً ما تمثل قيمًا «نهائية» أو «قصوى» . وبدلاً من ذلك ، فإنها تعكس أيضًا العلاقات المدركة بين الوسائل والأهداف وعليه يتم تعديلها بتغيير المعتقدات عن هذه العلاقات . ونظراً لأن الأهداف توفر الجسر الرئيسى بين العوامل الدافعة أو المحفزة والمعرفة ، فإننا سنبدأ دراستنا للعناصر المعرفية فى تعريف الموقف بموضوع تكوين الهدف الفرعى .

الجوانب المعرفية لتكوين الأهداف الفرعية :

يستطيع الفرد الاهتمام بعدد محدود فقط من الأشياء فى وقت واحد . إن السبب الرئيسى للاختلاف الكبير بين تعريف الشخص القائم بالعمل عن الموقف الموضوعى يتمثل فى أن الموقف الموضوعى معقد لدرجة كبيرة جداً بحيث لايمكن معالجته بكل تفاصيله . فالسلوك العقلانى يتضمن استبدال الحقيقة المعقدة بنموذج للحقيقة يكون بسيطًا لدرجة كافية ، بحيث يتم معالجته بواسطة عمليات حل المشكلات . ففى المنظمات التى يتم فيها معالجة جوانب مختلفة لكامل المشكلة المعقدة من قبل أفراد

مختلفين ومجموعات مختلفة من الأفراد ، فإن الطريقة الأساسية لتبسيط المشكلة هي تحليل عواملها إلى عدد من الأجزاء المستقلة تقريبًا بحيث تقوم كل وحدة تنظيمية بمعالجة أحد هذه الأجزاء وحذف الأجزاء الأخرى من تعريفها للموقف [A-٦,١٢] . هذه الطريقة بارزة أيضًا في سلوك الأفراد والجماعات الصغيرة . فالمهمة الكبيرة المعقدة يتم تقسيمها إلى سلسلة من المهام أو الأعمال الصغيرة والتي يضيف ارتباطها إلى بعضها البعض تحقيق المهمة الكبرى . إن تحليل عوامل مهمة كبرى إلى أجزاء يمكن أن تكون أكثر تفصيلاً وتعقيداً بالنسبة للمنظمة أكثر مما هي بالنسبة للفرد غير أن السبب الأساسي هو ذاته وهو أن : تحديد أو تعريف الموقف في أي لحظة واحدة يجب أن يكون بسيطًا بشكل كافٍ بحيث يمكن استيعابه بواسطة العقل البشري .

إن الطريقة الرئيسة لتحليل عوامل المشكلة هو بناء تحليل الأهداف والوسائل . فالوسائل المحددة بهذه الطريقة تصبح أهدافًا فرعية قد يتم تخصيصها لوحدات تنظيمية منفردة . [A-٦,١٣] هذا النوع من التكليف الاختصاصي غالبًا ما يسمى «بالتنظيم حسب الغرض» أو «التقسيم الإداري حسب الغرض» .

إن الجانب التحفيزي لهذه العملية الخاصة بتكوين الأهداف الفرعية بسيط جداً . ذلك أنه مهما كان الشيء الذي سيحفز الأفراد والمجموعات لقبول المهمة الموكلة لهم عن طريق العمليات الشرعية أو النظامية (الرسمية وغير الرسمية) للمنظمة سوف توفر حافزًا للأهداف الفرعية . ذلك أن الأهدافَ الفرعية غيرُ ظاهرة أو ظاهرة في تعريف وتحديد الموقف عند تضمينه في عملية التكليف بالمهمة .

على أنه عند ما يتم تخصيص أو توزيع المهام على وحدةٍ تنظيمية على أساس هدف فرعي ، فإن الأهداف الفرعية الأخرى والجوانب الأخرى لأهداف المنظمة الأكبر تميل إلى أن يتم تجاهلُها في قرارات الوحدة الفرعية . هذا التحيز في اتخاذ القرارات يمكن أن يعزى في جانب منه إلى التغييرات في محور الاهتمام (٦,١٢) . إن تعريف و تحديد الموقف الذي تستخدمه الوحدة الفرعية يتم تبسيطه بحذف أو استبعاد بعض المعايير وإعطاء اهتمام خاص لمعايير أخرى . وعلى وجه الخصوص ، فإننا نتوقع أن يكون محور الاهتمام وظيفة لتمييز الأهداف الفرعية (٦,١٢) وبقاء أو استمرار الأهداف الفرعية (٦,١٣) [٦,١٣ ، ٦,١٢ :٦,١١] .

إن ميل أعضاء وحدة تنظيمية ما إلى تقييم العمل على ضوء الأهداف الفرعية فقط ، حتى عند تعارضها مع أهداف المنظمة الكبرى ، يتم تعزيزه بثلاث آليات معرفية على الأقل . **أولها** : يقع داخل الفرد متخذ القرار ، **وثانيها** : ضمن الوحدة التنظيمية ، **وثالثها** : فى بيئة الوحدة التنظيمية .

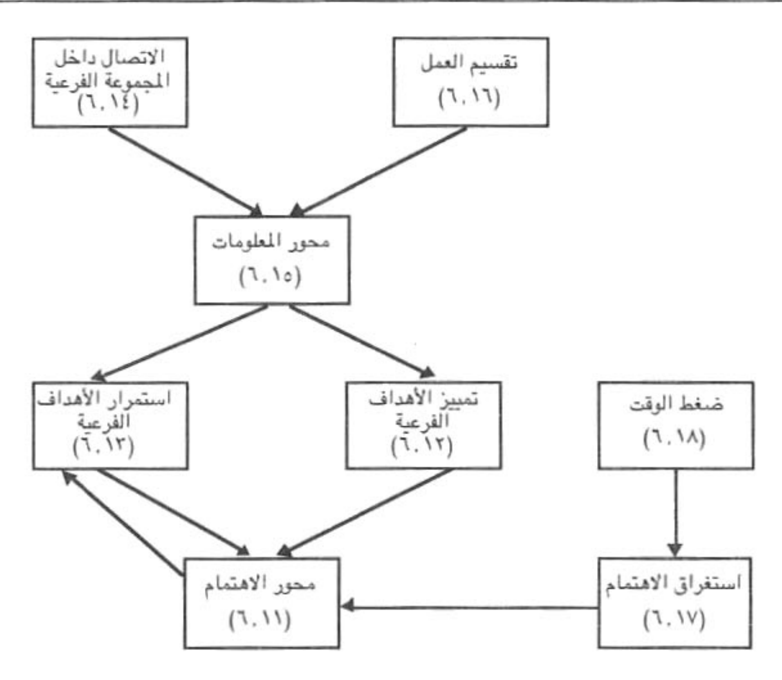
ففى إطار الفرد يوجد تعزيز للأهداف الفرعية عن طريق الإدراك والعقلانية الانتقائية . وهذا يعنى أن استمرار الأهداف الفرعية يتم تعزيزه بواسطة محور الاهتمام الذى يساعد على توليده [٦,١١ :٦,١٣] . إن ميل الأفراد لرؤية هذه الأشياء التى تتفق مع إطار مرجعيتهم المحددة لهى محددة وقائمة بشكل جيد فى سيكيولوجية الفرد . فالإدراكات المتضاربة أو المتعارضة مع إطار المرجعية يتم تصفيتها قبل الوصول إلى الوعى أو يتم إعادة تفسيرها أو «تنظيمها» ، وذلك من أجل إزالة الاختلاف .إن إطار المرجعية يعمل لإثبات مصداقية الإدراكات بنفس القدر الذى تعمل فيه الإدراكات لإثبات مصداقية إطار المرجعية .

وفى إطار الوحدة التنظيمية يوجد دعم أو تعزيز عن طريق محتوى الاتصال فى المجموعة (٦,١٤) هذا الاتصال يؤثر فى محور المعلومات (٦,١٥) [٦,١٤ :٦,١٥] وبذلك يزيد من استمرار الأهداف الفرعية [٦,١٥ :٦,١٣] . على أن الكم الهائل لمعرفتنا بالحقيقة لايتم اكتسابُه عن طريق الإدراك المباشر ، ولكن عن طريق تقارير إدراكات الآخرين الوسيطة المتنوعة والتى يتم نقلها عن طريق قنوات الاتصال الاجتماعى . وحيث إن هذه الإدراكات تم تنقيحها من قبل واحد أو أكثر من القائمين بالاتصال ، والذين يوجد لدى معظمهم إطار مرجعى مشابه لأطرنا ، فإن التقارير تكون بصفة عامة منسجمة أو متسقة مع التقارير المنقحة أو لإدراكاتنا الخاصة بنا ، وتستخدم لتعزيز أطرنا المرجعية . ففى المنظمات ، يوجد نوعان رئيسان من المجموعات الداخلية ذات أهمية فى التنقيح هما : المجموعات المؤلفة من أعضاء فى وحدة تنظيمية معينة ، والمجموعات المؤلفة من أعضاء فى مهنة مشتركة (A-٦,١٤) . ومن ثم قد نستطيع تمييز الهوية التنظيمية والهوية المهنية . وبالطبع ، فإن هناك أنواعًا أخرى من المجموعات ولكن من الناحية التجريبية تبدو هذه المجموعات بأنها الأكثر أهمية .

وأخيراً ، يوجد هناك تعزيز عن طريق التعرض الانتقائى للمثيرات البيئية . فتقسيم العمل فى المنظمة (٦,١٦) يؤثر فى المعلومات التى يتلقاها عدة أفراد مختلفين [٦,١٦:٦,١٥] . كما يسهم هذا التمييز أو الاختلاف فى المعلومات فى تمييز الأهداف الفرعية [٦,١٥:٦,١٢] . وهكذا ، فإن إدراكات البيئة متحيزة حتى قبل مرورها بعمل التنقيح لإطار مرجعية الشخص المدرك . فمندوبو المبيعات يعيشون فى بيئة عملاء ويعيش أمناء خزائن الشركات فى بيئة أصحاب أو مديرى البنوك ويرى كلٌ منهم جزءاً مميزاً من العالم (Dearborn & Simon,1958) .

إن هناك اختلافاً هاماً بين مصدر التعزيز هذا والمصدرين اللذين تم ذكرهما سابقاً . فالتعزيز عن طريق الإدراك الانتقائى والعقلانى والتعزيز عن طريق اتصال المجموعات المؤلفة يستخدم لشرح كيف أن تعريفاً معيناً للموقف ، عندما يصبح موصلاً فى فرد أو مجموعة ما ، يحافظ على ذاته باستقرار وقوة عظيمتين . غير أن هذه الآليات ، على أية حال ، لاتشرح أى تعاريف معينة للموقف سوف تصبح محددة أو مؤسسة فى بيئات معينة -- فهى تشرح استمرار وديمومة السلوك وليس أصل السلوك . ولكى نتنبأ بماهية الأهداف الفرعية المعينة التى من المحتمل أن نجدها فى أجزاء معينة من المنظمة فيجب أن تكون نقطة انطلاقنا من : (أ) نظام التكليف بالأهداف الفرعية الذى نشأ من تحليل أهداف المنظمة و(ب) أنواع المثيرات التى تتعرض لها كل وحدة تنظيمية عند تنفيذ مهامها . وتحت العنوان الأخير يجب أن نشمل التغذية الانتقائية المرتدة للوحدات التنظيمية لنتائج الأعمال المتصلة بأهدافها الفرعية الخاصة بها .

فمن خلال هذه الآليات المتعلقة بتكوين الأهداف الفرعية وإدراك الأهداف الفرعية هناك اهتمام متميز أو انتقائى بنتائج معينة لبدائل مقترحة وعدم اهتمام انتقائى بنتائج أخرى . على أن كبر أو عظم هذه التأثيرات يعتمد جزئياً على الاختلافات فى «قدرة» الأفراد المشاركين فى المنظمة . لهذا فإنه كلما صغرت فترة الاهتمام (٦,١٧) ضاق مركز أو محور الاهتمام ، وكلما ازدادت أهمية دراسة الآليات المذكورة أعلاه [٦,١٧:٦,١١] . إن أحد المتغيرات ذات الأهمية الخاصة فى تحديد فترة أو مدة الاهتمام هو بطبيعة الحال ضغط الوقت (٦,١٨) المتضمن فى العملية [٦,١٨:٦,١٧] . وبصفة عامة ، فإننا نتوقع إدراكاً انتقائياً لكى نكون على أقصى درجة من الانتباه عندما يكون الوقت فى أقصر فتراته . هذه العلاقات بين هذه المتغيرات تمت الإشارة إليها فى الشكل (٦-١) .



الشكل (٦-١) بعض العوامل المؤثرة على الاهتمام الانتقائى بالأهداف الفرعية

جوانب الإدراك الأخرى لتعريف الموقف :

تنطبق كل البيانات المتعلقة بالجزأ الأخير ، مع ما يلزم من تبديل ، على العناصر الأخرى لتعريف الموقف بالإضافة إلى الأهداف والقيم . وهذا يعنى ، أن تعريف أو تحديد الموقف يمثل نموذجًا مبسطًا ، ومنقحًا ومتحيزًا للموقف الموضوعى ، وتنقيح تأثيرات كل «المعطيات» التى تدخل فى عملية القرار : المعرفة أو الافتراضات عن الأحداث المستقبلية ، ومعرفة مجموعة من البدائل المتوفرة للعمل ، ومعرفة النتائج المرتبطة بالبدائل والأهداف والقيم (Levin, 1956; Gore, 1956) .

إننا إذا ما أخذنا فى الاعتبار مجرد المعرفة والافتراضات عن الأحداث المستقبلية والحالية - «الحقائق المشروطة» و«استيعاب عدم اليقين» ، فإن السؤال عن ما هية أو طبيعة المبيعات - لشركة ABC فى عام ١٩٦١ - ستكون موضوعًا للسؤال عن الحقيقة .

غير أن موضوع هذه الحقيقة قد يصبح موضوع تأكيد تنظيمي- بمعنى أن كل الأعمال أو التصرفات داخل المنظمة التى يرتبط بها رقم مبيعات ١٩٦١ يقوم على تنبؤ مبيعات «رسمى» . هذه الطرق التنظيمية لمعالجة الحقائق غير المؤكدة المستقبلية والحالية سوف تتم مناقشتها فى قسم لاحق من هذا الفصل .

فالظاهرة ذات العلاقة هى تلخيص للمعلومات الأساسية لنقلها بشكل أكثر فى المنظمة . فرجل الأرصاد الجوية يُعطى ملاحظات عن درجة الحرارة ، والرطوبة ، والضغط الجوى ، غير أنه قد ينقل استنتاجاته فقط على شكل توقعات جوية . وفى الاتصال التنظيمى يتم استبدال الدليل باستنتاجات مستمدة من ذلك الدليل أو البرهان حيث تصبح هذه الاستنتاجات بعد ذلك «حقائق» تعمل بناء عليها بقية المنظمة (A-٦,١٥) . أحد الأشكال أو التلخيص الخاص هو التصنيف . فعندما يتم تصنيف شيء معين على أنه ينتمى إلى صنف أو جنس معين ، فإن كل الصفات المميزة للصنف يمكن أن تنسب إلى المثال الإفرادى لها . ومن هنا يمكن القول بأنَّ نظم الأولوية تعتبر مثالاً لنوع مهم لطريقة التصنيف الرسمى .

وعلى نفس المنوال ، فإن الأفراد والمنظمات يقدمون مجموعات من برامج العمل مناسبة لمواقف مختلفة . هذه البرامج غالبًا ما يتم ربطها بنظم تصنيف ، بحيث إنه عندما يتم تخصيص موقف لفئة معينة فإنه يمكن تطبيق برنامج العمل المناسب عليه . مثل هذه المجموعات من برامج الأداء والعادات والمهارات اللازمة لاستخدامها يبدو أنها الظاهرة التى تشكل الجزء الأكبر من التدريب المهنى والتأهيلى .

على أنَّ المعرفة بالنتائج تتعلق بشكل وثيق بالاهتمام الانتقائى بالأهداف الفرعية ولاتحتاج لمزيد من الدراسة والتفصيل هنا .

أما بالنسبة للأهداف المتضمنة فى تعريف الموقف فإنها تؤثر فى الاختيار فقط إذا كان هناك بعض الوسائل ، سواء حقيقية أو خيالية ، لتحديد العلاقات بين بدائل العمل وتحقيق الأهداف - فقط إذا كانت بطريقة ما تستطيع تحديد أى الأهداف ، وإلى أى مدى سوف يتم تحقيق هذه الأهداف فى حالة اختيار مسارات عمل معينة . على أنه عندما يتم إدراك أن وسيلة اختبار الأعمال معنية بربط هدف أو معيار معين بمسارات

عمل معينة ، فإن المعيار عندئذ يسمى معيار «تشغيلى» . أما غير ذلك فإنه سوف يطلق على المعيار مسمى المعيار «غير التشغيلى» . هذا التمييز تم بالفعل تقديمه فى مناقشة تأثيرات نظم المكافآت التنظيمية .

إننا من أجل أغراض معينة ، سوف نحتاج أن نقوم بتمييزٍ إضافى بين الحالات التى يمكن أن يتم فيها تقييم علاقات الوسائل بالنتائج أو الغايات قبل العمل ، وتلك الحالات التى يتم فيها تقييمها بعد الإنجاز فقط . هذه الأهداف التشغيلية سوف نطلق عليها فى الحالة السابقة أهداف «تشغيلية قبلية» وفى الحالة اللاحقة أهداف «تشغيلية بعدية» .

إن الهدف المتعلق «بتحسين الرفاهية العامة» يعد دائمًا جزءًا من تعريف الموقف فى رسم السياسات الحكومية . هذا الهدف غير تشغيلى أو عملى ، وذلك لأنه لايوفر وسيلة قياس لمقارنة السياسات البديلة ، غير أنه يمكن ربطه فقط بأعمال معينة من خلال تدخل الأهداف الفرعية . هذه الأهداف الفرعية ، المرتبطة بهدف «الرفاهية العامة» المفترضة وغير القابلة للاختبار ، تُصبح أهدافًا تشغيلية فى موقف الاختيار الفعلى (للحديث بدقة ، فسواء كان الهدف تشغيلى أو غير تشغيلى فإنه ليس موضوعاً للإجابة بنعم أو لا . ذلك أن هناك كل الدرجات المتعلقة «بالناحية التشغيلية» . غير أنه سيكون فى الغالب أكثر ملاءمة أن نشير ببساطة لطرفى السلسلة المتصلة) .

إن أحد الظروف الهامة التى تسبب استبدال الأهداف الفرعية بأهداف أكثر عمومية كمعايير للقرار هو أن الأهداف الفرعية يتم إدراكها على أنها تشغيلية ، فى حين يتم إدراك الأهداف العامة على أنها غير تشغيلية [A-٦,١٦] . فعلى سبيل المثال ، فقد تستوعب منشأة إلى درجة ما كيف أن أعمالها أو تصرفاتها قد تؤثر فى نصيبها من السوق ، ولكنها قد تستوعب بدرجة أقل بالتأكيد كيف أن أعمالها تؤثر فى الأرباح طويلة المدى . عندئذ قد يصبح الهدف الفرعى للحفاظ على نصيب معين من السوق معيار العمل الفعال - وهو ما نقصد به هنا الهدف التشغيلى .

إن التمييز أو الاختلاف بين الأهداف التشغيلية وغير التشغيلية ، مع الارتباط بالتعميم الذى يشير إلى أن السلوك فى المنظمات عقلانى بشكل مقصود يؤدى إلى دراسة عمليتين لاتخاذ قرارات مختلفة بشكل نوعى مرتبطتين بهذين النوعين من

الأهداف . إنَّه عندما يشترك عدد من الأشخاص فى عملية اتخاذ قرار ولدى هؤلاء الأفراد نفس الأهداف التشغيلية ، فإن الاختلافات فى الرأى عن مسار العمل سوف يتم حسمها بعمليات تحليلية شائعة .. ، أى بتحليل النتائج المتوقعة لمسارات العمل لتحقيق الأهداف المشتركة . على أنه فى حالة عدم وجود أى من الشروط الضرورية المسلم بها فى الموقف (عندما تكون الأهداف غير مشتركة أو عندما تكون الأهداف المشتركة غير تشغيلية ، والأهداف الفرعية التشغيلية غير مشتركة) فإنه يتم التوصل إلى القرار بعمليات تفاوض أو مساومة بشكل سائد . هذه العمليات ، هى بطبيعة الحال ، المتمثلة فى التمييز والتنبؤ قد تم إيرادها فى الفصل الخامس حيث تؤدى إلى افتراض تم اقتراحه سابقًا وهو أن : العمليات العقلانية التحليلية تتخذ الأسبقية أو الأولوية على عمليات التفاوض إلى الحد الذى تكون فيه العمليات العقلانية التحليلية عملية أو قابلة للتطبيق والنجاح . إن شرط قابلية التطبيق والنجاح هو أن يكون هناك أهداف تشغيلية مشتركة . أما الافتراض ، فى حين أنه لم يتم اختباره بشكل كبير ، فيعتبر فرضًا قابلاً للاختبار بشكل ظاهر . إن هيكل هدف المشاركين فى عملية اتخاذ القرارات من الممكن أن يحدد بواسطة ملاحظة تفاعلهم أو بواسطة طرق إجراء المقابلات وتجميع الآراء أو تسجيلها . ذلك أن فهمهم لعلاقات الوسائل بالنتائج والطرق المحتملة لاختبار هذه العلاقات يمكن تأكيدها بنفس الطريقة . إنه ليس من الصعب ترميز تفاعلهم الواقعى بالطريقة التى يمكن بها كشف قدر تفاوضهم .

لقد تم جعل الفرق بين الأهداف التشغيلية وغير التشغيلية أساسًا للتمييز بين وحدات المنظمات المركزية والفدرالية Simon ، Smithburg Thompsonl ١٩٥ ، (الصفحات ٢٦٨-٢٧٢) سيتم دراسة هذا التمييز أو الاختلاف فى الفصل التالى .

إن الاختلاف بين الأهداف التشغيلية وغير التشغيلية يستخدم أيضًا لشرح السبب فى أن نظرية المصروفات (الإنفاق) العامة لم تطور ثروة يمكن مقارنتها بنظرية الإيرادات العامة . فالمنهج الاقتصادى لنظرية المصروفات العامة قد يفترض نوعًا معينًا من وظيفة «المنفعة» أو «الرفاهية» . ذلك أن نمط الإنفاق العقلانى قد يكون النمط الذى يتواجد فيه إنفاق المال الهامشى فى كل اتجاه والذى سيحقق إسهامًا هامشيًا مساويًا للرفاهية . ورغم أن البيانات من هذا النوع تتم مواجهتها وبشكل دائم فى أدبيات

التمويل العام ، فإنه لايتم تطويرها بشكل دائم . والسبب فى ذلك ، أنه فى حالة عدم وجود أى أساس لجعل هدف الوصول إلى الحد الأقصى للرفاهية هدفًا تشغيليًا (بسبب عدم وجود معامل مشترك تشغيلى بين الأهداف الفرعية لإدارة حكومية) فإن البيان العام لايؤدى إلى وصف أو تعيين قاعدة السلوك (Simon,1943) .

لقد كان يتم عزو الاندماج مع الأهداف الفرعية بوجه عام فى أدبيات المنظمات إلى الدوافع . وعليه ، فإنه يتم التركيز على جوانب الصراع المؤثرة فى تحليل الصراع بين الوحدات التنظيمية . ولقد رأينا فى القسم الحالى كيف أن العمليات المعرفية أو العقلية هامة للغاية فى إنتاج وتعزيز تحديد الاندماج مع الأهداف الفرعية . ذلك أنّ الأهداف الفرعية قد تحل محل الأهداف العامة كجزء من كل عملية استبدال الحقيقة المعقدة بنموذج معدل من الحقيقة أو الواقع لأغراض القرار والعمل (Blou,1955) .

إننا يمكن أن نتساءل هنا عن : ما هية الاختلاف الذى ينشأ سواء أكان الاندماج مع الأهداف الفرعية يتم إنتاجه بشكل تحفيزى أو معرفى – وسواء أكان الارتباط بالهدف الفرعى تم استيعابه (إضفاء الصفة الذاتية عليه) أو أنه غير مباشر فقط عن طريق صلة معرفية بهدف آخر ؟ إن ذلك قد لايشكل فرقًا أو يشكل فرقًا قليلاً على المدى القصير ، بل إنه فى الواقع ، قد يكون من الصعب العثور على دليل من السلوك قصير الأجل الذى يمكن أن يميز الفرق بين هذه الآليات . غير أن ذلك قد يشكل قدراً كبيراً من الاختلاف فى العمليات من أجل تغيير الاندماج . وتبعًا لذلك يمكن القول بأنه كلما زاد اعتماد الاندماج على الصلات أو الروابط المعرفية بالأهداف الأخرى (٦.١٩) ، زادت فاعلية المثير الموجه للاهتمام فى تغيير تركيز الأهداف (٦.٢٠) [٦.١٩:٦.٢٠] . وبنفس البرهان ، فإنه حيثما يعتمد الاندماج على الصلات المعرفية أو الذهنية فإن اختراع طرق جديدة لتقييم الدور الذى تقوم به النتائج والوسائل فى الربط بين بدائل العمل والأهداف سيحول عمليات التفاوض أو المساومة إلى عمليات تحليل عقلانى . هذه الفروض يمكن اختبارها عمليًا .

٦/٤ تقسيم العمل :

يمثل تقسيم العمل - على قدر برمجة المهام إلى أعلى حد - مشكلة التوزيع الكفء للنشاطات بين الأفراد وبين الوحدات التنظيمية - وهذه صورة أخرى من مشكلة التكليف التى تمت دراستها فعلاً فى الفصل الثانى . من ناحية ثانية فإننا نحتاج إلى إبراز اختلافين يحتمل تجاهلهما فى النظرية التقليدية : **الاختلاف الأول** : ويكمن فى وجود مشكلة تخصص بين الموظفين الأفراد ، ومشكلة تخصص بين الوحدات التنظيمية . وبالطبع فإنه لايوجد هناك سبب يدعو إلى افتراض أن كلتا المجموعتين من المشكلات لها نفس الإجابات أو أن نفس المبادىء العامة تنطبق عليهما . **الاختلاف الثانى** : هو أن تقسيم العمل الأكثر فعالية لأداء مهام مبرمجة نسبياً لايتطلب أن يكون نفس التقسيم مثل ذلك التقسيم الأكثر فعالية لأداء مهام غير مبرمجة نسبياً . وفى المناقشة الحالية فإننا سوف نهتم بالمهام المبرمجة أساساً ، أما موضوع المهام غير المبرمجة فسوف يتم تأجيله إلى الفصل التالى .

إن اقتصاديات التخصص الفردى تنشأ بشكل أساسى من فرص استخدام البرامج بشكل متكرر [A-٦,١٧] . ومن أجل تطوير القدرة فى شخص ما على تنفيذ برنامج معين فإن ذلك يتطلب استثماراً فى التدريب . وفى العمليات الآلية يوجد استثمار رأسمالى قياسى فى الآليات القادرة على تنفيذ البرنامج . ففى حالة الآلات الحاسبة ، فإن جزءاً أساسياً من هذا الاستثمار يتكون فعلاً من تكلفة برمجة الآلة للعمليات المعنية محل البحث . وفى كل هذه الحالات توجد عوائد اقتصادية يمكن أن يتم استخلاصها ، مع بقاء الأشياء الأخرى متساوية ، من تخصيص العمل وذلك من أجل تقليل كلفة الاستثمار لكل وحدة تنفيذ برنامج .

إن البرامج التى يتم بناؤها أو إعدادها فى الآلات أو اكتسابها من قبل البشر تأخذ شكل وسائل يتم تعميمها - مهارات أو قدرات معالجة يمكن استعمالها لتنفيذ مجموعة متنوعة كبيرة من المهام . فعلى سبيل المثال فإنّ مهارة النسخ أو الطباعة على الآلة الكاتبة - هى مهارة تحويل مخطوط بخط اليد إلى شكل مكتوب أو محرر طباعياً ، حيث يحدث النسخ كبرنامج فرعى فى مجموعة واسعة من البرامج . وعلى نفس الشاكلة ، فإن الثقابة الضغطية (الحفّار) هى مجموعة من القدرات لحفر فتحات ، ويمكن استخدام البرنامج عملياً عندما يستدعى تصنيع منتج ما القيام بثقب فتحات .

هذه النقطة الواضحة تمثل الأساس فى المشكلة المركزية فى تخصيص النشاطات المبرمجة على قدر عالٍ . وللتحقق من ذلك يمكنك النظر إلى منظمة ما تقوم بعدد كبير من المهام يتكون كل منها من تصنيع منتج ما . فلو قمنا بتحليل عملية التصنيع إلى برامج فرعية نجد أنه من التوفير والتدبير ترتيب العمل بحيث يكون هناك وسائل متخصصة (آلات وموظفين مدربين) للقيام ببعض هذه البرامج الفرعية . ونظراً لأن عدداً من هذه التخصصات سيكون مطلوباً لصناعة كل منتج ، فإننا ننتج بهذه الطريقة اعتماداً كبيراً ومتبادلاً وحاجة للتنسيق بين هذه التخصصات . لهذا يمكن القول بأنه كلما زاد التخصص حسب البرامج الفرعية (٦،٢١) (عملية التخصص) ، زاد الاعتماد المتبادل بين الوحدات الفرعية التنظيمية (٦،٢٢) [٦،٢١:٦،٢٢] .

على أن الاعتماد المتبادل ذاته لايسبب صعوبة إذا كان نمط الاعتماد المتبادل مستقراً وثابتًا . ذلك أنه فى هذه الحالة ، يمكن أن نصمم برنامجًا فرعياً للأخذ فى الاعتبار كل البرامج الفرعية الأخرى التى يتفاعل معها . على أن الصعوبات تنشأ فقط إذا كان تنفيذ البرنامج يعتمد على الطوارىء أو الاحتمالات التى لايمكن التنبؤ بها بشكل تام سلفًا . وفى هذه الحالة فإن الأمر يتطلب نشاطًا تنسيقيًا لتحقيق الاتفاق حول التقديرات التى سيتم استعمالها كأساس للعمل أو توفير معلومات لكل وحدة برامج فرعية عن نشاطات الآخرين ذات العلاقة . وبناء على ذلك ، فإننا نتوصل إلى افتراض مؤداه أنه كلما زاد تكرر وقابلية التنبؤ بالموقف زاد تحمل وقبول الاعتماد المتبادل (٦،٢٣) [٦،٢٣:٦٣] . وعلى النقيض من ذلك ، فإنه كلما زادت عناصر المتغيرات والطوارىء أو الاحتمالات ، زاد عبء نشاطات التنسيق المتخصصة حسب العملية (Ogden Millett ، MacMohen,1941) .

وهكذا ، فإننا نتوقع أن يتم نقل وتنفيذ عملية التخصص إلى أبعد حدٍ فى البيئات المستقرة ، وأنه فى ظل ظروف متغيرة بشكل سريع ، يتم التضحية بالتخصص لضمان احتواء ذاتى أكبر بالنسبة للبرامج المستقلة [A-٦،١٨] . أما التوقع أو التنبؤ الثانى هو أن المنظمات ستقوم بتصميم وسائل لزيادة الاستقرار من أجل السماح بدرجة أكبر من تخصص العمليات وقابلية التنبؤ للمنظمة [A-٦،١٩] .

هذا التقسيم يشمل ثلاث وسائل . هذه الطرق يمكن النظر إليها جميعًا كأمثلة للممارسة العامة الأكثر شيوعًا للتوحيد أو المعايرة لتقليل عدد الاشياء غير المحدودة فى العالم ، المحتملة والفعلية - إلى عدد معتدل من المجموعات المتنوعة المحددة بشكل جيد . وتبعًا لذلك فإنه كلما زاد توحيد أو معايرة (نمط) الموقف (٦,٢٤) ، زاد تحمل الاعتماد المتبادل بين الوحدات الفرعية [٦,٢٤ :٦,٢٣] .

إن أول خطوة فى معظم العمليات المتتابعة للتصنيع التى تؤدى إلى تحويل المواد الخام الطبيعية إلى بضائع تامة الصنع هى التنقيح أو التنقية . ففى صناعة الصلب ، فإن مجموعة من المواد الطبيعية - مثل المواد الخام وفحم الكوك والمادة المساعدة على الصهر - يتم تخفيضها إلى مادة معيارية متجانسة نسبيًا - لتمثل بذلك الحديد الخام عند خروجه من آتون الصهر . وفى صناعات المنسوجات الطبيعية يتم تحويل الألياف إلى خيوط قوية ومرنة من حجم موحد ، وذلك عن طريق عمليات الغزل . وفى كل هذه الحالات يتم تقليل تعقيد عمليات التصنيع اللاحقة واحتمالاتها على المواد الخام بواسطة تحويل المواد الطبيعية عالية التغير إلى منتجات نصف مصنعة أكثر تجانسًا [A-6.20] . وبعد تحقيق التجانس ، فإنه قد تنتج الخطوات اللاحقة فى عملية التصنيع تنوعًا كبيرًا فى المنتج - سبائك الصلب فى المثال الأول والألياف المصبوغة فى المثال الثانى . غير أنه دائمًا ما يكون من المكلف والصعب برمجة هذا التفصيل اللاحق إلا إذا بدأت المعالجة بمادة بسيطة متجانسة ذات صفات معروفة الخصائص .

الوسيلة الثانية : الأخرى لمعالجة الاعتماد المتبادل الذى يوجده التخصص هو استعمال الأجزاء القابلة للتغيير المتبادل [A-٦,٢٢] . فعندما يتم التأكد من ملاءمة أو تطابق جزئين بوضع حدود حجم أدنى وأقصى ، فإن الاعتماد المتبادل بين الوحدات التى تصنعها يتم خفضه وإزالة عبء التنسيق جزئيًا .

ثالثًا : يتم تقليل الحاجة للتوقيت المتناسق بين خطوات العملية المتتابعة بواسطة الاحتفاظ بمخزون سلعى كنوع من الاحتياط والأمان [A-٦,٢٢] . فلو سبقت العملية (أ) العملية (ب) فى صناعة صنف ما فإن تأثير التغييرات فى معدل العملية (أ) على العملية (ب) يمكن استبعاده إلى حد كبير بواسطة الاحتفاظ بمخزون من المنتجات الذى تم على أساسه استكمال العملية (أ) .

وحتى مع مثل هذه الطرق لاتزال الحاجة للتنسيق باقية بشكل نمطى . على أن أكثر الطرق شيوعًا لتحقيق التنسيق بين البرامج الفرعية ، حيث توجد درجة عالية من تخصص العمليات هى الجدولة . فالجدول ببساطة عبارة عن خطة موضوعة مقدمًا تحدد أى المهام سيتم معالجتها أو القيام بها ووقتها . كذلك فإن هذه الخطة قد يكون لها تفاصيل أكبر أو أقل ودقة أكبر أو أقل . إن نوع التنسيق (٦,٢٥) المستخدم فى المنظمة هو وظيفة أو دالة للمدى الذى يتم توحيد ومعايرة نمط الموقف له [٦,٢٤:٦,٢٥] . إنَّ التنسيق يتطلب ، إلى الحد الذى تنشأ عنده الطوارىء أو الاحتمالات غير المتوقعة فى الجدول ، اتصالاً للتنبيه إلى الانحرافات عن الحالات المخططة أو المتوقعة ، أو لإعطاء تعليمات للتغيير فى النشاط للتكيف مع هذه الانحرافات . ويمكن أن نطلق مسمى التنسيق حسب الخطة على التنسيق القائم على الجداول الموضوعة مقدمًا ، كما نطلق مسمى التنسيق حسب التغذية المرتدة على التنسيق الذى يشمل نقل معلومات جديدة . إنّه كلما زاد استقرار وقابلية التوقع بالنسبة للموقف ، زاد الاعتماد على التنسيق حسب الخطة ، وكلما زاد تغير وعدم قابلية التوقع للموقف زاد الاعتماد على التنسيق حسب التغذية المرتدة .

وعلى قدر برمجة التنسيق ونطاق المواقف المحددة بشكل كاف ، فإننا لن نتوقع أى علاقة وثيقة بوجه خاص بين الآليات التنسيقية والتدرج التنظيمى الرسمى . وهذا يعنى ، أن معلومات الجدولة ومعلومات التغذية المرتدة لا يتم عادة نقلها عن طريق القنوات الهرمية أو المتدرجة . فالتدرج أو الهرمية قد تكون هامة فى إنشاء وإضفاء الشرعية على البرامج ، ولكن الاتصال المتضمن فى تنفيذ البرامج عالية البرمجة لايتبع على وجه العموم «خطوط أو قنوات القيادة» . [A-٦,٢٣] (Bakke, 1950) .

علاوة على ذلك ، فمن وجهة نظر أى منظمة معينة ، فإن التخصص وهيكل البرامج الفرعية هو اجتماعى على قدر ما هو تقنى . ذلك أن المنظمة تعتمد إلى حد كبير على التدريب الذى يجلبه الموظفون لها – وهو التدريب المكتسب عن طريق امتهان مهنة ما أو تعلمها فى المدارس . وعليه فإن حدود تخصص الوظائف الإفرادية تميل إلى أن تتحدد بواسطة هيكل المهن والحرف فى البيئة الاجتماعية الواسعة [A-٦,٢٤] .

٦/٥ الاتصال :

بناء على التحليل السابق فإنّ بإمكاننا تصنيف المناسبات أو الظروف المتعلقة بالاتصال على النحو التالى :

١ – الاتصال للنشاط غير المبرمج . هذا الاتصال يقع فى فئة شاملة تحتاج إلى مزيد من التحليل فيما بعد .

٢ – الاتصال لبدء وإنشاء برامج تشمل التعديل اليومى أو «تنسيق البرامج» .

٣ – الاتصال بهدف توفير بيانات لتطبيق الإستراتيجيات (على سبيل المثال ، البيانات المطلوبة لتنفيذ البرامج) .

٤ – الاتصال من أجل استحثاث البرامج (على سبيل المثال ، الاتصالات التى يتم استخدامها كـ «مؤثرات») .

٥ – الاتصال لتوفير معلومات عن نتائج النشاطات .

إن الاختلاف بين الفئتين الأوليين والفئات الثلاث الأخيرة هو الاختلاف المألوف بين الاتصال المتعلق بالأمور الإجرائية والاتصال المتعلق بالمحتوى القائم بذاته أو المستقل .

لقد تم الحصول على دليل عملى تجريبى للتمييز بين الفئات الثلاث الأخيرة من دراسة تتعلق باستعمال البيانات المحاسبية من قبل إدارات التشغيل فى منشآت التصنيع . لقد وجد أن المعلومات المحاسبية تم استعمالها فى مستويات تنفيذية مختلفة للإجابة عن ثلاثة أنواع مختلفة من الأسئلة هى : **(أ)** أسئلة تتعلق بحل المشكلات ، وذلك من قبيل : أى مسار عمل أفضل ؟ وهذا ينطبق على الفئة (٣) التى أوردناها سلفًا . **(ب)** أسئلة توجيه الاهتمام ، وذلك من قبيل : ما هى المشاكل التى سأبحثها ؟ وينطبق هذا على الفئة (٤) . (جـ) أسئلة تحديد الحقائق ، وذلك من قبيل ما مدى أدائى (أو أدائه) ؟ وينطبق هذا على الفئة (٥) . كما تم أيضًا استعمال بعض المعلومات المحاسبية فيما يتعلق بالنشاطات الأقل برمجة (Guetzkow, Simon, 1954, Tyndall, Kozmetsky) وسنتناول هذا الموضوع بالدراسة أدناه .

الاتصال والتنسيق :

إن مقدرة منظمة ما على المحافظة على نمط نشاط معقد ، ومعتمد داخليًا على بعضه البعض بدرجة عالية يحددها جزئيًا مقدرتها على معالجة الاتصال اللازم للتنسيق . ذلك أنه كلما زادت كفاءة الاتصال (٦,٢٦) داخل المنظمة ، زاد تحمل الاعتماد المتداخل أو المتبادل [٦,٢٦ ,٦,٢٣:٦] . وللمشكلة جانباها الوصفى والكمى .

فكما أشرنا مسبقًا فإنه من الممكن فى ظل بعض الظروف تقليل حجم الاتصال المطلوب من يوم إلى آخر وذلك بإحلال التنسيق حسب الخطة مكان التنسيق حسب التغذية المرتدة . وبناء على هذا الاستبدال ، فإن المنظمات تستطيع تحمل العلاقات المتبادلة والمتداخلة المعقدة بين أجزاء عناصرها فى أداء الأنشطة المتكررة . ذلك أن تنسيق الأجزاء فى البرنامج متضمن أو موجودٌ عند إنشائه ، كما أن الحاجة للاتصال المستمر يتم تقليصها بالتوافق . إنَّ كل موقف معين يتم تغطيته ، عند نشوئه ، إلى حد كبير بواسطة إجراء التشغيل الموحد .

إن هناك طريقة مختلفة لزيادة تحمل المنظمة للاعتماد المتداخل أو المتبادل وتتمثل هذه الطريقة فى زيادة كفاءة الاتصال ، وذلك بأن تجعل بالإمكان نقل قدر كبير من المعلومات برموز قليلة نسبيًا . والمثال الواضح على ذلك هو المخطط أو برنامج العمل ، الذى يوفر خطة عامة مبينة بأدق التفاصيل . فالمخطط أو برنامج العمل يستعمل «لغة» محددة بعناية ومطورة على نحو عالٍ أو مجموعة من القواعد الرمزية واللفظية . وبسبب هذه اللغة الموحدة أو المقننة ، فإنها تستطيع نقل كم هائل من المعلومات . إن نفس الاهتمام بتوحيد معايرة اللغة يمكن ملاحظتها فى النظم المحاسبية ونظم إعداد التقارير الأخرى التى تستعمل بيانات رقمية أو عددية .

إن التعاريف المحاسبية وقواعد برامج العمل هى أيضًا أمثلة لظاهرة عامة أكثر ألا وهى اللغات الفنية التى لرموزها معانٍ محددة وشائعة بالنسبة لأعضاء المنظمة . ذلك أن الشىء السائد والهام فى هذه اللغات الفنية هو الفئات الخاصة بتصنيف المواقف والأحداث .

إن دور المصطلحات الفنية غير الغامضة فى السماح بالتنسيق حسب التغذية المرتدة يظهر من خلال تجارب كرسيتى – لوسى – ماكى Christie - Luce - Macy (Luce, Christie, Macy,1953) الخاصة «بالكرات الزجاجية الصغيرة (البلى)» فى شبكة بافيلاس Bavelas . لقد تم إعطاء المشاركين فى التجربة بعض «البلى أو الكرات الزجاجية الملونة» وكان مطلوبًا منهم معرفة اللون الذى لدى جميعهم . كما تم إعطاء مجموعات المراقبة بلى أو كرات من ألوان واحدة مثل «الأحمر» ، «الأصفر» إلخ . أما المجموعات التجريبية فتم إعطاؤها بليًا بألوان مغايرة لاتتطابق بأى طريقة بسيطة مع فئات الألوان باللغة الشائعة . لقد أظهرت مقارنة أداء مجموعة الرقابة بالمجموعة التجريبية أن **(أ)** المجموعة التجريبية كان يعوقها نقص المفردات الفنية الكافية و**(ب)** أن أداءهم أصبح قابلاً للمقارنة مع مجموعات الرقابة فقط عندما نجحوا فى اختراع مفردات كلمات وضمان قبولها فى كل المجموعة .

إن برامج التصنيف تحتل أهمية خاصة بالنسبة لجوانب استحثاث أو إيجاد برامج للاتصال . ذلك أنه عند حدوث حادثة تستدعي نوعًا ما من استجابة التنظيم فإن السؤال الذى يُطرح بشكل أو بآخر هو : «أى نوع من الأحداث هذا الحادثة؟» . إن المنظمة لديها مجموعة من البرامج ولذلك فإنه عندما يتم تصنيف الحدث أو الحادثة يمكن تنفيذ البرنامج المناسب دون المزيد من المشقة أو التعب . هذه العملية يمكن أن نجعلها أكثر تحديداً بأن نسوق مثالين على ذلك .

إن عداد الزيت فى لوحة أجهزة القياس للسيارة هو مثال لتصنيف استحثاث أو إيجاد البرامج . فبالنسبة لمعظم السائقين ، فإن ضغط الزيت إما أن يكون «مناسب» أو «منخفض» . وبالتالى ففى الحالة الأولى لايتم اتخاذ أى إجراء أو القيام بأى عمل ، أما فى الحالة الثانية فإنه يتم بدء أو إيجاد برنامج علاجى (مثل أخذ السيارة إلى ورشة إصلاح) . لقد قام بعض أصحاب مصانع السيارات باستبدال العداد التقليدى بضوء أحمر يضيء عندما يكون ضغط الزيت ليس فى النطاق السليم . هذا المثال يوضح أيضًا كيف أن إحلال معايير الأداء المرضى مكان معايير الحد الأمثل يبسط الاتصال .

وعلى نفس المنوال ، فإن نشاطات الفحص تشمل دائمًا قرارات ثنائية . وفى هذه الحالات فإن الاختيار لايكون عادة بين إيجاد أو عدم أيجاد برنامج (عمل أو لاعمل) ،

ولكن بين برامج مختلفة . وهكذا ، فإنه إذا كان الصنف الذى يتم فحصه يطابق المعايير ، فإنه يتم إيجاد برنامج واحد (ويتم تمريره للمزيد من المعالجة) ، أما إذا لم يطابق الصنف المعايير فإنه يتم إيجاد برنامج آخر (تخريد أو إعادة تشغيل ، وفقًا للحالة) .

إنّ أحد الأسباب التى تبين أن التصنيف يحقق وفراً للاتصال هو أن معظم التنسيق يمكن برمجته مسبقًا ، كما أنّ لدى المنظمة مجموعة من الاستجابات للمثيرات ، وكل ما تحتاج إليه فقط هو معرفة أى نوع من المثيرات تواجهها لتنفيذ برنامج تفصيلى مطور . من الناحية الأخرى ، فإنه إذا ما استطاع نظام الاتصال معالجة وصف أكثر اكتمالاً للحدث الذى يتسبب فى إيجاد البرنامج ، وإذا ما كان الجزء العملى للمنظمة لديه المقدرة على تطوير البرامج فوراً لتلبية الاحتياجات الحالية ، فإن المرء بلاشك يستطيع توقع برامج مخصصة لأغراض معينة والتى تتكيف مع كل موقف مستقل بشكل أكثر دقة من الاستجابات سابقة البرمجة .

وهنا مرة أخرى تصبح المشكلة التكيفية أو المعيارية لتصميم المنظمة عبارة عن مشكلة توازن . ذلك أنه إذا ما كان نموذجها عن الواقع ليس معقداً بشكل يؤدى إلى إصابتها بالشلل ، فإنه عندئذ يتوجب على المنظمة تنمية تبسيطات جذرية لاستجاباتها . أحد هذه التبسيطات يتمثل فى حيازة (أ) مجموعة من الاستجابات القياسية (ب) تصنيف المواقف المسببة لنشوء البرامج ، و (جـ) مجموعة من القواعد لتحديد ما هى الاستجابة المناسبة لكل فئة من المواقف . إن توازن العوائد الاقتصادية والكفاءات هنا هو ذاته الموجود فى كل الحالات القياسية . ويلاحظ هنا أن ما قمنا بوصفه فى إطار تنظيمى قابل للمقارنة تمامًا مع تعلم حسن التمييز لدى الأفراد . ففى حالة الفرد ، مثلما هو الشأن فى حالة المنظمة تُوجد علاقة وثيقة بين الفئات المستعملة فى النظام أو القاعدة المعرفية وقواعد القرارات التشغيلية (Whorf,1956) .

إنّ اللغة فى ثقافتنا تعد مطورة على نحو جيد لوصف ونقل أشياء محددة . ولقد ذكرنا سلفًا أن برنامج العمل باعتباره وسيلة فنية يعد هامًا لهذا الغرض . كما أن اللغة فعالة جداً أيضاً فى نقل أو نشر الأشياء التى يمكن تصنيفها وتسميتها ، حتى لو كانت غير ملموسة . وهكذا ، فعندما يكون هناك مجموعات برامج موحدة فإنه من السهل الرجوع إليها .

من الناحية الأخرى ، فإنه من الصعب للغاية نقل أو التعريف بأشياء غير ملموسة وأشياء غير معايرة أو موحدة النمط . وبناء على ذلك فإنه يتم وضع أثقل الأعباء على نظام الاتصالات بواسطة الجوانب الأقل هيكلية لمهام المنظمة ، وخاصة بواسطة النشاط الموجه نحو شرح المشكلات التى لم يتم بعد تحديدها بشكل جيد . وسنرى فى الفصل التالى كيف أن هذا الاختلاف فى صعوبة الاتصال له نتائج هامة بالنسبة للمنظمة ذات النشاطات غير المبرمجة .

وحيثما كانت وسائل الاتصال المتوفرة بدائية أو غير مطورة - فيما يتعلق باحتياجات الاتصال - فإنه سيكون هكذا الحال بالنسبة لنظام التنسيق . إنّ هناك اتجاهاً نحو احتواء ذاتى أقل للوحدات التنظيمية واعتماد أكبر على التنسيق عن طريق الاتصال كلما زادت كفاءة الاتصال [٦,١٢:٦,٢٦] . هذه العلاقة قد تحجب أحياناً بواسطة الحقيقة التى مفادها أن الضغط تجاه التنسيق (مثلاً فى ظل ظروف التغيير السريع) قد يفرض محاولات للسعى إلى تنسيق التغذية المرتدة حتى لو كان الاتصال المتوفر غير فعال . كذلك فإنّ من الواجب أن نلاحظ أيضًا أن الاحتواء الذاتى يقلل بينما يزيد الاعتماد المتبادل احتمالية تطوير قاعدة اتصال كفأة . [٦,٢٦:٦,٢١]

استيعاب عدم اليقين :

هناك المزيد من النتائج المترتبة على استعمال برامج التصنيف فى الاتصال ، بعض هذه النتائج يرجع لمناقشتنا السابقة للإدراك والاندماج . لهذا فإنّ وجود برامج مسرد الكلمات الفنية والتصنيفات فى منظمة ما ، يوفر مجموعة من المفاهيم يمكن استعمالها فى تحليل وتبادل المعلومات حول مشكلاتها . لهذا فإنه يمكن نقل أو تبادل المعلومات بخصوص أى شىء يسهل وصفه ومناقشته بالنسبة لهذه المفاهيم بسرعة فى المنظمة ، أما أى شىء لايناسب نظام المفاهيم فيتم نقله فقط أو التفاهم حوله بصعوبة . وتبعًا لذلك فإنّ أعضاء المنظمة ينظرون إلى العالم فيما يتعلق بالمفاهيم الخاصة المنعكسة على أساس مفردات كلمات المنظمة أو معجمها . على أن فئات وبرامج التصنيف الخاصة تأخذ شكلاً ماديًا وتصبح بالنسبة لأعضاء المنظمة خصائص أو صفات مميزة للعالم وليس مجرد قواعد . (Blau, 1955) . إن جعل البرامج المفاهيمية للمنظمة تأخذ شكل

المادة ملحوظ بشكل خاص فى استيعاب عدم اليقين (٦،٢٧) . ذلك أن استيعاب عدم اليقين أو الشك يحدث عندما تستمد الاستدلالات من مجموعة أدلة وبراهين ، ويتم بعد ذلك نقل هذه الاستدلالات بدلاً من البرهان أو الدليل نفسه . لهذا فإن خطوات التحرير المتبادلة التى تحول البيانات التى يتم الحصول عليها من مجموعة من الاستبانات إلى جداول إحصائية مطبوعة توفر مثالاً بسيطاً لاستيعاب عدم اليقين .

إنَ متلقى الاتصال عن طريق عملية استيعاب عدم اليقين ، يكون مقيداً إلى حد كبير فى مقدرته على الحكم بصحة هذا الاتصال . وعلى الرغم من احتمال وجود اختبارات مختلفة للصدق الواضح والاتساق الداخلى والاتساق مع الاتصالات الأخرى ، فإنه يجب على متلقى الاتصال أن يضع ثقته ، إلى حد كبير ، فى عملية التحرير أو التنقيح التى جدثت ، وأنه إذا ما قبل الاتصال مطلقًا فليقبله كما هو إلى حد كبير . وعلى قدر تفسيره لهذا الاتصال فإن هذا التفسير أو الشرح - يجب أن يكون قائمًا أساساً على ثقته فى المصدر ومعرفته بالتحيزات التى يخضع لها المصدر وليس على فحص مباشر للدليل .

إنَّ معظم المعلومات تدخل أى منظمة عند نقاط محددة بدرجة عالية ، وذلك بفضل التخصص . فالإدراك المباشر لعمليات الإنتاج مقتصر بدرجة كبيرة على الموظفين فى عملية معينة فى ورشة الإنتاج . أما الإدارك المباشر لمواقف أو اتجاهات العملاء فهو مقتصر إلى حد كبير على مندوبى المبيعات . فى حين يقتصر الدليل المباشر لأداء الموظفين إلى حد كبير على المشرفين والزملاء والمرؤوسين المباشرين . وفى كل هذه الحالات يصبح الشخص الذى يقوم بتلخيص وتحليل إدراكاته المباشرة الخاصة به ونقلها إلى بقية المنظمة مصدراً هاماً للافتراضات والمبادىء المعلوماتية للعمل التنظيمى . فالحقائق التى ينقلها يمكن عدم تصديقها غير أنه نادراً ما يمكن فحصها ، وتبعاً لذلك ، وعن طريق طبيعة وحدود نظام الاتصال فإنه يتم ممارسة قدر كبير من الفطنة وتقدير الأمور أو حرية التصرف والتأثير من قبل الأشخاص الذين يكونون على اتصال مباشر بجزء ما من «الحقيقة» ذات الأهمية للمنظمة . ولهذا فإن كلاً من قدر وموقع أو مركز استيعاب عدم اليقين أو الشك (٦،٢٨) يؤثران على هيكل تأثيرات المنظمة [٦،٢٩] : (٦،٢٩) [٦،٢٨ ، ٦،٢٧] .

لهذا السبب ، فإنه يتم غالبًا استعمال استيعاب عدم اليقين ، بوعى وبلا وعى ، كوسيلة لاكتساب وممارسة القوة والسلطة . ففى الثقافة التى يكون فيها التناقض المباشر لتأكيدات الحقيقة مرفوض ، فإن الشخص الراغب فى إصدار تأكيد ، وخاصة عن موضوعات لاتعارض الإدراكات المباشرة للآخرين يمكنه غالبًا الحصول على قبول هذه التأكيدات كمبادىء للقرار .

إن بإمكاننا أن نورد عدة متغيرات «واضحة» تقريباً تؤثر فى استيعاب عدم اليقين . ذلك أنه كلما تزايد تعقيد البيانات التى يتم إدراكها ، وكلما كانت لغة المنظمة أقل كفاية ، حدث استيعاب عدم اليقين بشكل أقرب لمصدر المعلومات ، وزاد قدر التلخيص عند كل خطوة للإرسال أو لنقل المعلومات . إن مركز الاستيعاب من المحتمل أن يكون نتيجة أو وظيفة لمتغيرات مثل : **(أ)** حاجات المتلقى لمعلومات غير كاملة مقابل المعلومات الملخصة (وهذا يتوقف على أنواع البيانات المستعملة فى اختيار البرنامج المناسب) ، **(ب)** الحاجة إلى تصحيح التحيزات فى الناقل (للبيانات) ، **(جـ)** ، توزيع القدرات الفنية لشرح وتلخيص البيانات غير الكاملة ، و **(د)** الحاجة لمقارنة البيانات من مصدرين أو أكثر بغرض تفسيرها .

إن الطريقة التى يتم بها استيعاب عدم اليقين لها نتائج هامة للتنسيق بين الوحدات التنظيمية . ففى منشآت الأعمال ، تعد توقعات المبيعات ذات علاقة بالقرارات فى عدة أجزاء من المنظمة مثل : قرارات المشتريات ، وقرارات الإنتاج ، وقرارات الاستثمار وقرارات أخرى كثيرة . غير أنه لو سمح لكل وحدة تنظيمية أن تضع توقعاتها للمبيعات ، فقد يكون هناك نطاق كبير من تلك التقديرات مما يترتب عليه عدم اتساق بين القرارات التى تتخذها الإدارات أو الأقسام المختلفة مثل - إدارة المشتريات ، التى تقوم بشراء مواد خام لاتتوقع إدارة الإنتاج معالجتها . كذلك فإنه من الأهمية بمكان فى مثل هذه الحالات إعداد توقع أو تقدير «رسمى» واستعمال هذا التوقع أو التقدير الرسمى كأساس للعمل فى كل أنحاء المنظمة .

وحيثما يكون من المهم أن تكون كل أجزاء المنظمة تقوم بالعمل على نفس المبادىء ، ونظرًا لأنه قد يقوم أفراد مختلفون بالتوصل إلى استنتاجات مختلفة من الدليل غير المكتمل ، فإنه عند هذه النقطة سوف يتم البدء فى استيعاب عدم اليقين الرسمى ،

كما أن الدلالات المستمدة عند تلك النقطة سيكون لها وضع رسمى فى المنظمة وذلك على اعتبار أنها تقديرات «شرعية» . لهذا فإنه كلما زادت الحاجة للتنسيق فى المنظمة ، زاد استعمال «الحقائق» التى تم إضفاء الصفة الشرعية أو القانونية عليها [٦,٩ ، ٦,٨ ، ٦,٦٠:٣,٦٠] (٦,٣٠) .

شبكة الاتصال :

يرتبط مع كل برنامج مجموعة من تدفقات المعلومات التى تنقل المثير والبيانات اللازمة لإحداث وتنفيذ البرنامج . هذا الاتصال ، بصفة عامة ، يعبر قنوات محددة سواء بواسطة خطة رسمية أو بواسطة التطور التدريجى لبرامج غير رسمية . فالمعلومات والمثيرات تتحرك من المصادر إلى نقاط أو أماكن القرار ، كما تنتقل التعليمات مع نقاط أو أماكن القرار لنقاط العمل ، وتتحرك معلومات النتائج من نقاط العمل إلى نقاط القرار والرقابة .

إن التصميم التنظيمى العقلانى يتطلب ترتيب هذه القنوات بغرض تقليل عبء الاتصال . ولكن على قدر تحديد نقاط مصدر المعلومات ونقاط العمل مسبقًا ، فإن العنصر الوحيد المتغير هو نقطة القرار . ومهما كان المنصب أو الوظيفة التى يشغلها صاحب السلطة الرسمية فى المنظمة لإضفاء الصبغة الشرعية أو القانونية على القرار فإنه يتم ممارسة حسن التقدير والتصرف إلى مدى كبير عند نقاط استيعاب عدم اليقين .

وفى المنظمات الكبيرة يتم انعكاس تخصص وظائف الاتصال فى تقسيم العمل نفسه . فبين وحدات الاتصال المتخصصة نجد **(أ)** وحدات متخصصة فى الإرسال المادى الفعلى للاتصال : مثل وحدات التليفون والمبرقة الكاتبة ومجموعة المراسلين (السعاة) أو ما شابه ذلك ، **(ب)** وحدات متخصصة فى التسجيل وإعداد التقارير : مثل وحدات مسك الدفاتر ووحدات مسك السجلات الأخرى ، **(جـ)** وحدات متخصصة فى الحصول على المعلومات الأصلية ويشار إليها عادة بوحدات الاستطلاع والتى تكون كوحدات بحوث أحيانًا ، **(د)** وحدات متخصصة فى توفير المبادىء الفنية للقرار : مثل وحدات البحوث ، الإخصائيين الفنيين ؛ **(هـ)** وحدات متخصصة فى شرح السياسات والأهداف التنظيمية وهى وظيفة لاتكون عادة منفصلة كثيراً عن العمود الأساسى

للتدرج الإدارى ، و (و) وحدات متخصصة فى حفظ المعلومات : مثل وحدات الملفات والإرشيف . [A-٦,٢٥] .

يتم تخطيط قنوات الاتصال ، جزئيًا ، بقصد وبوعى وإدراك أثناء البرمجة ، والتى تتطور أيضًا جزئيًا عن طريق الاستعمال . وسوف نسوق هنا فرضيتين عن هذا التطور . **أولهما** : أنه كلما زادت كفاءة اتصال القناة ، زاد استخدام قناة الاتصال (٦,٣١) [٦,٢٦:٦,٣١] . ذلك أن امتلاك شخصين أو وحدتين تنظيميتين للغة مشتركة كفأة يسهل الاتصال . وهكذا ، فإن الروابط بين أعضاء مهنة مشتركة من المحتمل استخدامها فى نظام الاتصال . وعلى نفس المنوال فإن المحددات الأخرى لتواؤم – وتوافق اللغة – الخلفية العرقية ، التعليم ، العمر ، الخبرة – ستؤثر فى ماهية القنوات التى يتم استخدامها فى المنظمة .

ثانيهما : أن استخدام القناة يحتمل أن يكون معززًا أو مدعمًا ذاتيًا . [٦,٣١:٦,٣١] . فعند استخدام قناة لغرض واحد دائمًا فإنه يتم تشجيع استخدامها لأغراض أخرى غير ذات علاقة . وعلى وجه الخصوص فإن قنوات التدرج الرسمية تنحو لكى تصبح قنوات أغراض عامة يتم استخدامها عندما لايوجد قناة أغراض خاصة أو قناة غير رسمية أو تكون معروفة للقائم بالاتصال . إن سمة الدعم الذاتى لاستعمال قناة ما يكون قويًا على الأخص إذا ما قربت فيما بين الأفراد بحيث يكون الاتصال وجهًا لوجه . وفى هذه الحالة (فرضية هو مانز Homons) فإنَّ الاتصال غير الرسمى ، وأكثره اجتماعى فى خاصيته ، يتطور جنبًا إلى جنب مع الاتصال الرسمى الموجه نحو المهام ويحتمل أن يدعم استخدام القناة لأى نوع من نوعى الاتصال استخدامه للآخر .

إنَّ تخطيط شبكة الاتصال يتم جزئيًا ، كما تنمو ، جزئيًا ، استجابة للحاجة لأنواع محددة من الاتصال وتتطور ، جزئيًا ، استجابة للوظائف الاجتماعية للاتصال . أما التغيير التدريجى لها فى أى مرحلة معينة من تطورها فإنه يتأثر بواسطة النمط الذى أصبح راسخًا فعلاً . وعليه ، فإنه بالرغم من أن هيكل الشبكة سيتأثر إلى حد كبير بواسطة هيكل مهمة المنظمة إلا أنه لن يتم تحديده بالكامل بواسطة هيكل المهمة .

عندما يتم تحديد نمط أو نوع قنوات الاتصال ، فسيكون لهذا النمط تأثير هام على عمليات اتخاذ القرارات ، وخاصة على النشاط غير المبرمج . وقد نسبق بعضاً من التحليل فى الفصل التالى بتوضيح مختصر لطبيعة هذا التأثير .

إن نمط الاتصال القائم سوف يحدد التكرار النسبى الذى سيُقَابل به أعضاء معينون للمنظمة مثيراً معيناً أو أنواعاً من المثيرات فى عمليات بحثهم [٦,١١:٦,٣١] . فعلى سبيل المثال فإن وحدة البحوث والتطوير التى لها اتصال دائم بمهندسى المبيعات واتصال غير دائم بالأفراد العاملين فى البحوث الأساسية ستعيش فى بيئة مختلفة من أفكار المنتجات الجديدة أكثر من وحدة بحوث وتطوير لها عكس نمط الاتصال .

إن نمط الاتصال سوف يحدد إلى أى مدى تكون قوة ودوام نتائج معينة لعمل ما بحيث تجذب انتباه المشترك فى العمل . إن درجة التخصص ، مثلاً ، بين مهندسى التصميم من ناحية ومهندسى الخدمات والتركيبات من ناحية أخرى سيكون لها تأثير هام على قدر الإدراك للمجموعة الأولى بالنسبة لفعالية التصاميم الخاصة بهم .

من فرضياتنا السابقة المتعلقة بتأثيرات ضغوط الوقت ، نستطيع أن نتنبأ بأن نمط الاتصال سيكون له تأثير أكبر على النشاطات غير المبرمجة المنفذة بمواعيد نهائية ، وتحت ضغوط الوقت أكثر منها على النشاطات التى تشمل عمليات مقصودة وبطيئة نسبيًا للقرارات . ذلك أنه عند وجود وقت كاف ، فإنه إذا ما كانت معلومات معينة متوفرة فى أى مكان فى منظمة ما فإن علاقتها بأى قرار معين يحتمل ملاحظته . من الناحية الأخرى ، فإنه حيثما يتم اتخاذ القرارات بسرعة نسبيًا فإن المعلومات المتوفرة محليًا فقط هى التى من المحتمل أن يتم استدعاؤها ؛ لتكون ذات تأثير . وهنا نجد سببًا آخر وراء التركيز على التخصص (فى هذه الحالة التخصص فيما يتعلق بامتلاك المعلومات) يتم تحمله إلى درجة أكبر تحت ظروف «حالة ثابتة» أكثر منه عندما تكون المنظمة – فى وضع تكيف مع بيئة تتغير بسرعة .

٦/٦ الهيكل التنظيمى وحدود العقلانية :

لقد كان المغزى الرئيسى لهذا الفصل هو أن السمات الأساسية لهيكل المنظمة ووظيفتها تستمد من خصائص عمليات البشر فى حل المشكلات ، والاختيار البشرى

العقلانى . ونظراً لحدود القدرات الفكرية البشرية مقارنةً بتعقيد المشكلات التى يواجهها الأفراد والمنظمات ، فإن السلوك العقلانى يتطلب نماذج مبسطة يمكن أن تسيطر على الخصائص الرئيسة لمشكلة ما دون إدراك كل تعقيداتها .

إن لأوجه التبسيط عدة مزايا وخصائص تتمثل فيما يلى :

١ - يتم إحلال الوصول إلى الحد الأمثل بواسطة الإرضاء أو الاكتفاء - المتطلب الخاص بالحصول على المستويات المرضية من متغيرات المعايير .

٢ - يتم اكتشاف بدائل العمل ونتائج العمل بالتتابع عن طريق عمليات البحث .

٣ - تقوم المنظمات والأفراد بتطوير مجموعات من برامج العمل التى يتم استخدامها كبدائل للاختيار فى المواقف المتكررة .

٤ - يعالج كلُّ برنامج عمل محدد نطاقًا محدوداً من المواقف ونطاقًا محدود من النتائج .

٥ - كل برنامج عمل يمكن تنفيذه فى شبه استقلال عن البرامج الأخرى - فهى تتصل ببعضها معًا فقط بشكل غير دقيق [٢٦,٦-A] .

إن العمل يُعتبر موجهًا نحو الأهداف ومتكيفًا . ولكن نظراً لصفته المطابقة والمجزأة ، فإن عناصر قليلة فقط من النظام تكون متكيفة فى أى وقت واحد ، والبقية عبارة عن «فرضيات أو معطيات» على الأقل على المدى القصير . وهكذا ، على سبيل المثال ، قد يهتم فرد ما أو منظمة ما بتحسين برنامج معين أو اختيار برنامج مناسب من المجموعات الحالية أو الموجودة لمواجهة موقف معين . لهذا فإنه ونادراً ما يكون الاهتمام بكليهما فى نفس الوقت .

لقد تم تطوير الفكرة التى مفادها أن السلوك العقلانى يتعلق بمكونات قليلة فى وقت واحد ، فى بادىء الأمر وعلى نطاق واسع وذلك من خلال علاقتها بالسلوك الاقتصادى من قبل جون كومنز John R. Commons (١٩٥١) ، الذى تحدث عن «العوامل المحددة» التى تصبح مركز الاهتمام والتكيف . لقد تم تطوير نظرية «كومنز» من قبل تشستر آى . برنارد Chestes I. Bernard (١٩٣٨) ، الذى فضل مصطلح «العامل الإستراتيجى» .

إن منهج «الشيء الواحد الذى يحدث فى نفس الوقت» أو «إذا ظلت جميع الأشياء والعوامل والعناصر الأخرى من غير تعديل» تجاه السلوك المتكيف يعتبر أساساً لنفس وجود الشيء الذى نستطيع أن نطلق عليه «الهيكل التنظيمى» . فالهيكل التنظيمى يتكون ببساطة من تلك الجوانب المتعلقة بنمط السلوك فى المنظمة والتى تعتبر مستقرة نسبياً والتى تتغير ببطء فقط . لهذا فإنه إذا ما كان السلوك فى المنظمات «عقلانى بقصد» فإننا نتوقع أن تكون جوانب السلوك مستقرة نسبياً وأنها عبارة عن إما **(أ)** تمثل تكيفات لعناصر مستقرة نسبياً فى البيئة ، أو **(ب)** أنها برامج التعلم التى تحكم عملية التكيف .

إن منظمة ما قد تواجه مشكلة مثل تلك التى واجهها أرشميدس ؛ لهذا ، فلكى تتكيف أى منظمة ، فإنها تحتاج لبعض اللوائح والقوانين والإجراءات الثابتة التى تستطيع استخدامها فى تنفيذ ممارساتها التكيفية . وهكذا ، فإنه فى أى وقت معين تصبح برامج المنظمة – للقيام بمهامها – جزءاً من هيكلها ، غير أنها أقل الأجزاء استقراراً وثباتاً . أما الجزء الذى هو أكثر استقراراً فيتمثل فى القواعد المحولة التى تحدد متى ستقوم المنظمة بتطبيق برنامج ما ومتى ستقوم بتطبيق برنامج آخر . أما الجزء الذى لا يزال أكثر استقراراً فهو الجزء الخاص بالإجراءات التى تستخدمها المنظمة لتطوير وتفصيل وإنشاء وتنقيح البرامج .

إن من الممكن شرح الموضوع وبيانه بشكل مختلف . ذلك أنه لو كان لدى منظمة ما مجموعة من البرامج فهى عندئذٍ متكيفة على المدى القصير على قدر مالها وما لديها من إجراءات للاختيار من بين هذه المجموعة البرنامج المناسب لكل موقف معين ينشأ . إن العملية التى يتم استخدامها لاختيار برنامج مناسب هى «نقطة الارتكاز» التى يقوم عليها التكيف قصير المدى . فلو حدث الآن أن أصبح لدى المنظمة عمليات للإضافة إلى مجموعة برامجها أو تعديل برامج فى المجموعة ، فإن هذه العمليات تصبح أيضاً نقاط ارتكاز أساسية على نحوٍ أكثر لتحقيق تكيف على مدى أطول . إنَّ التكيف قصير المدى يتطابق مع ما نسميه عادة حل المشكلات ، كما أن التكيف طويل المدى يتطابق مع التعلم .

إنه لايوجد سبب ، بطبيعة الحال ، لأن يكون لتدرج هذه الآليات ثلاثة مستويات فقط ، أو أى عدد محدد . وفى واقع الأمر لاتحتاج الآليات المتكيفة إلى أن يتم ترتيبها تدريجياً .

فالآلية «أ» قد تشمل الآلية «ب» فى محيط أو مجال عملها والعكس بالعكس . من الناحية الثانية ، يوجد ، بصفة عامة ، الكثير من اللاتناسق فى الترتيب ، بحيث إن عوامل معينة فى العملية التى لاتصبح دائمًا عوامل إستراتيجية (حدود العقلانية) تشكل الجوهر المستقر للهيكل التنظيمى .

إن بإمكاننا أن نرى الآن العلاقة بين نظريات كومنز وبرنارد Commons & Bernard للعامل «المحدد» أو «الإستراتيجية» والهيكل التنظيمى . إن المنظمة سوف يكون لها هيكل ، وفقًا لتحديدنا للمصطلح هنا ، بقدر ما يوجد من حدود العقلانية ، وعلى قدر ما يوجد من عناصر الموقف التى يجب أن تكون أو تؤخذ فى الواقع على أنها فرضيات ، ولاتدخل فى الاحتسابات العقلانية كعوامل إستراتيجية محتملة . لهذا فإنه فى حالة عدم وجود حدود للعقلانية أو فى حالة اختلاف الحدود بطريقة سريعة وغير متوقعة فمن المحتمل ألا يكون هناك هيكل تنظيمى مستقر . على أنّ بعض جوانب الهيكل من الممكن تعديلها بسهولة أكثر من غيرها وعليه فقد نحتاج أن نفرق بين الهيكل قصير المدى والهيكل طويل المدى .

لقد انصبَّ اهتمامنا فى هذا الفصل فى المقام الأول على الهيكل قصير المدى – الذى يتضمن برامج للاستجابة لتواليات المواقف التى تتطلب عمل متكيف . لقد تكونت «حدود العقلانية» التى كانت مصدر فرضياتنا أساسًا من خصائص البشر ككائنات قادرة على استحثاث أو إحداث وتنفيذ برامج محددة بشكل جيد نسبيًا ولكنها قادرة على معالجة برامج ذات تعقيد محدود فقط .

فى الفصل التالى ، سوف نحوِّل اهتمامنا نحو الاعتبارات أو الاحتمالات طويلة المدى وعلى الأخص العمليات فى المنظمات التى تحفز البرامج إلى الوجود أو تنشئها والتى تقوم بتعديلها .

الفصل السابع

التخطيط والإبداع
فى المنظمات

لقد وجدنا فى الفصل السابق أنه من المفيد أن نقارن مفهوم العقلانية الذى تم توظيفه فى مجال الاقتصاد والإحصاء مع نظرية العقلانية التى تأخذ فى الاعتبار القيود على القوة والسرعة وإمكانية القدرات المعرفية البشرية . لقد ساعدتنا هذه المقارنة على فهم التركيبة الفسيفسائية Mosaic للبرامج والتى تشكل الجزء الأكبر من السلوك البشرى فى المنظمات .

لقد وجدنا أنه من الضرورى ، فى عدد من النقاط فى الفصل ، أن نلمح إلى النشاط غير المبرمج والنشاط الموجه نحو إيجاد برامج جديدة ، غير أن اهتمامنا كان موجهًا نحو «الوضع الثابت» للمنظمة وليس تجاه التغيير فى المنظمات . لهذا السبب ، تبقى مهمة التحليل بصورة أكثر كمالاً لكيفية أن الحدود المعرفية على العقلانية تؤثر على عمليات التغيير التنظيمى وتطوير البرامج . لذا فإننا سوف نحاول فى الفصل الحالى أن نضع هذا الجزء المتبقى فى مكانه الصحيح فى الصورة .

١/٧ مفهوم الاستهلال والمبادرة :

لم تحاول نظريات الاختيار العقلانى بصفة عامة التمييز بين استمرار البرنامج الحالى للعمل والتغيير فى برنامج العمل . ففى هذه النظريات ، يجابه القائم بالاختيار (صاحب القرار) ببساطة ببديلين (أو أكثر) للعمل حيث يطلب منه اختيار أفضل هذين البديلين . لذا فإنه لاتوجد هناك حاجة إلى تحديد أى من هذه الأعمال سوف يقود إلى استمرار البرنامج الحالى .

وأيًا كان الأمر ، ففى مثل هذه الصيغ هناك طريقة واحدة يمكن من خلالها إضفاء الصيغة الرسمية على التمييز بين الثبات والتغيير تمثيلاً ، وجعله يؤثر على الاختيار أو القرار . لقد استثنينا التكلفة الخفية (تكلفة ماضية ناتجة عن قرار لايمكن تعديله حاليًا) وذلك عندما يتم احتساب تكاليف مواصلة العمل فى البرنامج المستمر . ذلك أن الكثير من الجمود الذى يصيب «المنشآت المستمرة» من الممكن أن يفسر على أساس قاعدة التكلفة الخفية . وكمثال بسيط على ذلك يمكن أن نشير إلى القرار المتعلق بإمكانية نقل مصنع إلى موقع جديد . ذلك أنه إذا لم يتم التمكن من بيع المعدات الحالية بمبلغ يمكن على أساسه التعويض عن بناء أو الحصول على مرافق جديدة ، فإن الموقع الجديد

سوف يكون بديلاً سيئًا وعديم المزايا للغاية بالمقارنة مع الموقع الحالى ، وبناء على ذلك فإنه من النادر أن يبرهن التغيير فى الموقع فى مثل هذا الظرف بأنه أفضل من البقاء فى الموقع الحالى .

إننا قد نعتبر أيضًا أن اكتشاف وتطوير برنامج ممكن للعمل يُمثل تكاليف خفية ، حيث إن هذه التكاليف يجب أن يتم تحملها أو تكبدها إذا ما كان هنا تحول إلى برنامج جديد للعمل ، لكن ليس الأمر كذلك إذا ما أصرت المنظمة على العمل ببرنامجها الحالى . لذا فإنه حتى لو لم تكن هناك تكلفة خفية مادية مثل مبانى المصنع أو معدات متخصصة ، فإنه سوف يكون هناك دائمًا تكلفة خفية للإبداع مرتبطة بالتغيير فى برنامج ما (٧,١) . فتكاليف الإبداع ، أيًا كان مصدرها ، سوف تميل إلى إحداث استمرارية فى البرنامج (٧,٢) [٧,٢:٧,١] .

وعلى الرغم من أن التكلفة الخفية المادية من الممكن وفى بعض الأحيان أن تقيم على أساس وحدات نقدية ، فإنه من النادر التمكن من عمل تقديرات دقيقة لتكاليف الإبداع ، بل إنه حتى فى المواقف التى من الممكن فيها القيام بذلك ، فإن مثل هذه التقديرات من النادر القيام بها . فالأفراد والمنظمات يعطون معاملة أولوية أو أفضلية للبدائل التى تمثل الاستمرار فى البرامج الحالية على تلك البدائل التى تمثل التغيير .

على أن هذه الأفضلية مستخلصة من خلال حساب تكاليف الإبداع أو تقدير هذه التكاليف بصورة واضحة . وبدلاً من ذلك ، فإن الاستمرار فى البرامج الحالية يحدث بصفة رئيسة نظرًا لأن الفرد أو المنظمة لايبحثان أو يأخذان فى الاعتبار بدائل مسار العمل الحالى إلا إذا كان ذلك المسار غير مرضٍ فى بعض نواحيه . ذلك أن مقدار البحث (٧,٣) يتضاءل عندما يزداد [٧,٣:٧,٤] حجم الرضا (٧,٤) . على أنه عندما يتم قمع Suppressed البحث عن بدائل جديدة فإن عملية الاستمرار فى البرامج تعطى فرصة التيسير والتسهيل [٧,٢:٧,٣] .

إن أهمية هذا الافتراض بالنسبة لقرارات المشاركة قد تم توضيحها سلفًا فى الفصل الرابع . فالنتيجة الرئيسة لهذا الافتراض ، فى نظرية الاختيار (اتخاذ القرار) ، هو أنه يتوجب علينا أن نميز بين بديل الاستمرار فى الوضع الراهن أو بدائل التغيير ،

وأنه يتوجب علينا ألا نعالج هذه الخيارات بشكل متماثل كما هو معمول به فى معظم النظريات الموجودة حاليًا .

إن نظرية من هذا النوع لاتعزو ديمومة السلوك إلى أية «مقاومة خاصة للتغيير» ولكن ببساطة تعزو ديمومة السلوك إلى غياب البحث الجاد عن بدائل جديدة فى ظل الظروف التى يكون فيها البرنامج الحالى يعتبر مرضيًا . غير أنه إذا ما كان البديل الجديد ، الذى يعتبر متميزًا فى بعض أو كل الجوانب المتعلقة بالبرنامج الحالى ، يبرز أو يقدم ذاته بطريقة أو بأخرى بالنسبة للفرد أو للمنظمة التى تقوم بالاختيار فإن النظرية لا تتنبأ بأن البرنامج سوف يبقى دون تغيير ، لهذا فإنّ نظرية الاختيار بدون وجود نظرية البحث ليست ملائمة وكاملة .

وبصفة عامة ، فإننا نفترض أن نوع عملية التأثير (٧.٥) المتضمنة فى اتخاذ القرار سوف تكون وظيفة أو دالة نوع مشكلة الاختيار (٧.٦)[٧.٥:٧.٦] . على أنه عندما تتخذ مشكلة الاختيار صيغة أو شكل اختيار مسار عمل من مجموعة من البدائل ، فإن عمليات التأثير تعمل من خلال جعل أحد البدائل أكثر جاذبية بالنسبة للبدائل الأخرى . من ناحية ثانية فإنه عندما يكون الاختيار متعلقًا بالتغيير مقابل الديمومة والاستمرار ، فإن قدرًا كبيرًا من عملية التأثير سوف تتضمنها المبادرة – وبخاصة فيما يتعلق باقتراح بدائل للعمل لايوجد أى منها من قبل ، سواء أكان ذلك **(أ)** لحل مشكلة لم يوجد لها حل من قبل ، أو **(ب)** لتحسين البرنامج الحالى حتى عندما يتم قبوله كبرنامج مرض . لذا ، فإنه ومن خلال ملاحظة عمليات التأثير فإن بإمكاننا أن نميز بشكلٍ واضح جداً بين مواقف الاختيار حيث تكون المشكلة الرئيسة فى اختيار بديل واحد من بين عدة بدائل ومواقف الاختيار ، حيث يكون البرنامج الجديد المقترح مختلفًا عن البرنامج الحالى . إن معظم البحوث المتعلقة بالتأثير الشخصى المتبادل قد ركزت على الموقف الأول . فالنتائج قدلا تكون ذات علاقة بشكل جوهرى بالنسبة للحالة التى تكون فيها البدائل غير محددة سلفًا (March, 1955a) .

القيد النهائى بالنسبة للتغيير : هو أنه ليس كل تغيير فى السلوك يوصف على أنه مبادرة (استهلال) أو إبداع كما تستخدم هذه المصطلحات هنا . لقد تم استخدام نظام رقابة المخزون والإنتاج ، فى الفصل السابق ، وذلك لتوضيح كيف يمكن أن يأخذ

التغيير موضعه فى إطار برنامج الأداء المحدد تحديداً جيداً ، وذلك من خلال بناء إستراتيجية معينة . على أننا لن نعتبر التغيير فى المستوى التشغيلى الحادث فى مصنع ما والذى يقع من شهر لآخر على أنه يتضمن المبادرة أو الإبداع والتجديد .

تتواجد المبادرة والإبداع عندما يتطلب التغيير ابتكار وتقييم برامج الأداء الجديدة التى لم تكن فى السابق جزءًا من رصيد أو مجموعة برامج المنظمة ، وأنه ليس من الممكن البدء بها من خلال تطبيق بسيط لقواعد التعديل المبرمجة . على أن المدى الذى يمكن أن يتغير فيه السلوك فى المنظمة بدون تضمين أو دخول عملية المبادرة أو الاختراع مقيد فقط بواسطة تعقيد الإستراتيجيات وقواعد التعديل المتضمنة فى برامجها المتعلقة بالأداء . كذلك فإننا إذا كان بإمكاننا وصف الكيفية التى كان عليها برنامج منظمة ما ، بما فى ذلك قواعدها الخاصة بالتعديل المبرمج ، فإننا سوف نكون فى موقف يمكننا من التمييز بين التغييرات المبرمجة الاعتيادية الواقعة فى السلوك عن تلك التغييرات التى تمثل استهلال برامج جديدة للأداء .

العمل وعدم العمل :

نحتاج إلى نظرية تميز بين الاستمرار والتغيير ، كما نريد أيضًا تميزًا بين العمل وعدم العمل . فكما أن معظم نظريات الاختيار قد أخفقت فى التمييز بين الاستمرار والتغيير ، فقد أخفقت أيضاً بين عمل شىء وعدم عمل أى شىء . ذلك أن «عدم عمل أى شىء» فى مثل هذه النظريات ، هو ببساطة يمثل بديلاً معينًا للسلوك الذى ربما يتم اختياره أو رفضه بنفس الطريقة بالضبط التى يتم فيها «عمل شىء ما معين» .

تأمل نظامًا له مجموعة من المعايير لتحديد مكونات الموقف المرضى . فبالنسبة للإنسان أو الكائن الحى فإن هذه المعايير ربما تتضمن المتطلبات التى تمكنه من ألايكون جائعًا وألا يكون من حوله خطرًا وما شابه ذلك . أما فيما يتعلق بمنشأة العمل فإن متطلبات «الرضا» ربما تكون تحقيق مستوى ربح معين ، وحصة من السوق ثم ضمان مركز سيولة نقدية . إنه ربما قد يحصل أن بعضًا من هذه المعايير يمكن إشباعها من خلال أنشطة منسجمة مع مجموعة واسعة من الأنشطة الأخرى . أما الحيوانات على سبيل المثال ، فإنها تحتاج إلى أكسجين ، غير أن التنفس لابد أن

يتسق أو يتناغم مع الأداء المتزامن لعدد كبير من الأنشطة الأخرى . وهكذا ، فإن الحيوان الذى يتنفس فقط يوصف على أنه «خامل» . من الناحية الرسمية فإننا نصف النشاط «كعمل» أو «عدم عمل» نسبة إلى مجموعة من الأنشطة البديلة . وبدرجة أقل رسمية ، فإننا ندرك أنشطة معينة باعتبارها حالات واضحة «لعدم العمل» فى البيئة العامة التى نعيش فيها ، كما أننا لانريد أن نراوغ Quibble بخصوص الكيفية التى يمكن بها تصنيف الحالات الهامشية .

إن التمييز بين العمل وعدم العمل يعتبر بشكل واضح ذا علاقة بالنسبة لواقع المنظمات اليومى كما نعرفه . ذلك أنه فى العادة يوجد قدر ضئيل أو لايوجد حد بالنسبة لمقدار عدم العمل الذى يمكن أن «تباشره» المنظمة ، حيث إن عدم العمل لايستنزف الموارد . فى نفس الوقت ، فإن التمييز بين العمل وعدم العمل أكثر أهمية فى بعض المواقف منها فى مواقف أخرى . إن الأكثر أهمية بالنسبة للمنظمات أو الأفراد الذين يسعون إلى تحقيق الرضا أكثر منه بالنسبة لأولئك الذين يسعون إلى الوصول إلى الحد الأمثل . ففيما يتعلق بالمجموعة الأولى المتمثلة فى المنظمات فإن بإمكانها أن تحقق أهدافها من خلال برامج العمل التى إذا أخذناها مجتمعة ، بحيث تفى بالمعايير محل البحث ، فإنها تحتاج إلى أن تأخذ فى الاعتبار خيار العمل فقط عندما يكون عدم العمل لايحقق ذلك ، وذلك فقط فى الاتجاهات المحددة التى يكون فيها العمل يتعلق بمعايير معينة . وعلى سبيل المثال ، فإنه إذا لم تكن هناك مشكلة تتعلق بالسلامة (مثلاً يتم قبول سجل السلامة الحالى على اعتبار أنه واف بالغرض) ، فإنه ليست هناك حاجة لاتخاذ عمل أو إجراء يتعلق بالسلامة .

إن أهمية التمييز بين العمل وعدم العمل تعتمد كذلك على خصائص البيئة . فلو تأملنا عالمًا يتسم بصفة رئيسية بالفراغ – أى أن معظم الأحداث فى هذا العالم لاتتصل بمعظم الأحداث الأخرى ، فإننا سوف نجد أن العلاقات السببية بين الأحداث تعد أمرًا استثنائيًا وليست شيئًا اعتياديًا . ففى العالم الذى يتسم بالفراغ بدرجة كبيرة ، فإنه لايتحتم على نظرية العمل العقلانى أن تأخذ فى الاعتبار كل خيار ، باعتباره يؤثر على كل جزء أو مكون من «وظيفة المنفعة» – التى تشير إلى أن كل شىء يرتبط بكل شىء آخر . وبدلاً من ذلك ، فإن برامج عمل معينة لاتؤدى إلا قلة من النتائج

ما عدا تلك النتائج المتعلقة بالمعايير التى تم التعهد بإشباعها . لهذا السبب ، فإننا نقترح بأنه كلما زاد استخدام قواعد اتخاذ القرار عند مستوى مقبول (٧,٧) ، وكلما قلت درجة تعقيد البيئة (٧,٨) زادت التغييرات المحلية فى البرامج [٧,٨ ، ٧,٩:٧,٧] (٧,٩) . إن صورة (أو ربما كابوس) التخطيط كحل لعدد لايمكن تصوره من المعادلات الآنية من الممكن أن يستبدل بصورة للتخطيط مثل بناء سلسلة برامج العمل التى لاتتعلق ببعضها البعض .

إن مصطلح «عدم العلاقة» قد يكون مصطلحًا قويًا جداً ؛ لذا فإنه ربما يكون استخدام مصطلح «الدمج غير المقيد» أكثر ملاءمة . بل إنه حتى فى العالم الفارغ إلى حدٍ كبير ، فإن هناك علاقة واحدة مهمة بين برامج العمل التى يجب أن يتم أخذها فى الاعتبار فى التخطيط وهى : أنها جميعًا تعتمد على موارد المنظمة . إن العمل ، على خلاف عدم العمل ، يسبب تكاليف الفرص ، وذلك متى ما كانت المعايير التى يتوجب على المنظمة أن تلبيها (مجتمعة) شاقة بدرجة كبيرة بحيث أن تلبية هذه المتطلبات فى آن واحد ليست أمراً عادياً أو بسيطًا أو حتى تافهًا .

خلاصة لنموذج التخطيط :

إن بإمكاننا الآن أن نلخص الخصائص الأساسية للاختيار العقلانى كما وصفناه ، وذلك تمهيداً لمزيد من التحليل التفصيلى لعمليات الاختيار فى المنظمات .

١ - كما فى الفصل السابق ، نفترض أن المطلب الأساسى للبرنامج التنظيمى هو تلبية متطلبات أو معايير محددة ، وهذه المعايير تخضع للتغيير التدريجى بمرور الوقت .

٢ - فى حالة عدم تلبية متطلبات معيار أو أكثر ، وذلك لعدم وجود برنامج عمل ، فإننا نتنبأ بأنه سوف يتم الشروع فى برنامج عمل من أجل معالجة هذا الظرف أو الحالة (A-٧,١) .

٣ - إن حدوث التغيير فى برنامج المنظمة - سواء أكان ذلك بإضافة أنشطة جديدة أو تحوير أو تغيير الموجود منها - لايتضمن مجرد عملية الاختيار ، بالمفهوم التقليدى ، ولكنه يتطلب أيضًا عملية الشروع أو المبادرة والتى يتم من خلالها طرح وتوليد احتمالات برامج جديدة وفحص النتائج المترتبة على هذه الاحتمالات (A-٧,٢) .

٤ – فى أغلب الأحوال ، فإن برامج عمل معينة يتم الربط بينها وبين معايير معينة ، وبالطبع فإنه لايمكن الجزم بالعلاقة السببية بين هذه البرامج والمعايير ، كما أن العالم على نطاق واسع يفتقر إلى العلاقات السببية المعقدة . لهذا فإن برامج العمل ترتبط ببعضها البعض بشكل رئيسى من خلال المطالب التى يفرضونها على الموارد التنظيمية النادرة المتاحة للمبادرة والاستمرار فى العمل [A-٧,٣] .

٢/٧ عملية الإبداع :

ترتبط عملية الإبداع ، التى تعتبر أساسية بالنسبة للبدء فى أى برامج جديدة فى المنظمة ، ارتباطًا وثيقًا بالعمليات الفكرية أو الذهنية المختلفة التى تمت الإشارة إليها من قبل علماء النفس بمسمى «حل المشكلات» ، و«التفكير المثمر أو البناء» ، و«التفكير الإبداعى » ، و«الابتكار» وما شابه ذلك . ولمناقشة عملية الإبداع ، فإن نقطة البداية لدينا سوف تكون منطلقة من قيامنا بفحص ما يسمى بعملية حل المشكلات على مستوى الفرد ، وذلك بشىء من الإيجاز ، لنتحول بعد ذلك إلى تقديم الاعتبارات التنظيمية .

الذاكرة وحل المشكلات :

تلعب الذاكرة ، فى جميع مسارات الإنسان لحل المشكلات ، دورًا كبيرًا جداً . ففى الذاكرة تختزن مجموعات من الحلول الممكنة بالنسبة لأنواع المشكلات التى تمت مواجهتها فى الماضى ومجموعات من مكونات حلول المشكلات . كما يوجد توثيق كاف لأهمية مثل هذه المجموعات – وضخامتها وعظمتها – من الأنشطة الذهنية الصعبة مثل الاختراع الحسابى ولعب الشطرنج . لهذا فإنه لايوجد إلا القليل من الشك فى أن هذه المجموعات تعتبر مكونات ضرورية بالتساوى بالنسبة لكل الأنواع تقريبًا من حل المشكلات اليومية (de Groo,1946; Hadamard, 1945) .

إنه عندما تتكون عملية حل المشكلات أساسًا من البحث فى الذاكرة بطريقة منظمة نسبيًا عن حلول موجودة هناك فى شكل جاهز تقريبًا ، فإننا نصف ذلك على أنه «إعادة إنتاج» . وعندما يتم إنشاء حلول جديدة من مادة «خام» تقريبًا فإنه يتم وصف العملية

على أنها منتجة . إن نوع حل المشكلات (٧,١٠) المستعملة ، أى المدى الذى تكون فيه العناصر المنتجة موجودة يتوقف على كل من خصائص المشكلة وعلى الخبرة الماضية (٧,١١) للشخص القائم بحل المشكلة [٧,١١ ، ٧,٦ :٧,١٠] .

إن النشاط المبرمج يتضمن بشكل عام قدراً كبيراً من نوع روتينى ومستعاد . وهذا يعنى أنه ، فى ظل الظروف غير العادية فقط يكون تفصيل البرنامج مقولباً لدرجة يصبح فيها مخزناً فى الذاكرة كمجموعة أو سلسلة من تعليمات محددة . على النقيض من ذلك ، فإن تنفيذ برنامج ما فى معظم المواقف يتضمن قدراً كبيراً من إعادة بناء تفاصيل البرنامج ، ولكن دون الحاجة إلى إجراء بحوث وحسابات موسعة وصعبة . وعلى نحو مناقض ، فإن النشاط غير المبرمج فى الإبداع عامة يتطلب قدراً كبيراً من حل المشكلات «المثمر» .

العمليات الأساسية لحل المشكلات :

إن معرفتنا العلمية الحالية عن عمليات حل المشكلات البشرية غير كاملة . ومع ذلك ، فمما هو معروف يمكننا وصف الخصائص العامة لهذه العمليات ، وسيكون هذا الوصف قاصراً على الخصائص العامة فقط ذات العلاقة بالنسبة لتحليلنا لاتخاذ القرارات التنظيمية (Newell, Shaw, and Simon, 1958) ، وذلك على النحو التالى :

أولاً : مهما كان تعقيد المنتجات النهائية لهذه العمليات - ومهما كان تعقيد الآلة التى يتم اختراعها أو مهما كانت براعة وتعقيد القرار الذى يتم التوصل اليه - فإن العمليات نفسها تتكون من تجميع أعداد كبيرة جداً من العناصر ، بحيث لو تم أخذ كل عنصر على حدة فإنه سيكون بسيطاً للغاية . وفى عصر الحاسب الآلى الإلكترونى فإن هذه الحقيقة - إذا كانت حقيقة - يجب ألا تصيبنا بالدهشة لأن هذه هى الطريقة التى يعمل بها الحاسب تماماً ، فهو يقوم بإجراء عمليات حسابية معقدة وتفصيلية ، غير أنه يقوم بها من خلال تنفيذ قائمة متسلسلة وطويلة جداً من الخطوات الأولية بحيث لاتصبح أى خطوة معقدة أكثر من مجرد جمع ١+١ ليصبح (٢) . إننا لانحاج هنا بأن العقل البشرى هو بالضرورة مثل الحاسب الآلى ، غير أن الموضوع ببساطة هو جمع العمليات المعقدة من عناصر بسيطة (Plato, Meno, PP. 80-50) .

ثانيًا : يتكون أحد العناصر الكبيرة من حل المشكلات من عمليات البحث . فقد يكون البحث فعليًا أو ميدانيًا مثل : إيجاد وثيقة من المراسلات فى ملف ، أو الحصول على عميل بواسطة التطواف من باب إلى باب ، وقد يكون إدراكيًا : البحث فى جريدة مكتب براءات الاختراع للعثور على إضافات ذات علاقة بنشاط البحوث فى شركة ما ، وقد يكون ذهنيًا مثل : استعمال العمليات الترابطية لوضع المعلومات ذات العلاقة فى الذاكرة .

ثالثًا : العنصر الآخر الكبير من حل المشكلات يتكون من عمليات الفحص أو التصنيف . حيث يتم فحص الأصناف التى يتم سبر أغوارها أو كشف مكنوناتها بواسطة عمليات البحث ؛ وذلك من أجل الوقوف على ما إذا كانت هذه الأصناف صالحة أو مناسبة كحلول ممكنة للمشكلة التى أمامنا أو مكونات محتملة لمثل هذه الحلول . وتوفر لنا عملية فحص المتقدمين للوظائف مثالاً مناسبًا على هذا العنصر .

رابعًا : تتصف المكونات الأولية لعملية حل المشكلات (عمليات البحث والفحص والتصنيف) بقدر كبير من «العشوائية» . فهناك اهتمام غير منظم بخصوص التسلسل الذى يتم فيه اتخاذ خطوات حل المشكلات ، وبالترتيب الذى يتم تجميعها به . من الناحية الثانية ، يجرى عبر العملية عنصرين للمنظمة تعطيها هيكلاً وتسمح لها بنشوء منتج منظم لدرجة عالية . تعتبر هذه العمليات هى «البرامج» بالمعنى الذى استعملنا فيه هذا المصطلح .

إن بالإمكان التمييز بين نوعين من البرامج . فمن ناحية ، على الرغم من عدم وجود شىء متعذر فى التسلسل الذى يتم فيه اتخاذ خطوات حل المشكلات ، ورغم أن العديد من هذه الخطوات يشمل قدراً كبيراً من البحث ، فهناك برامج «إجرائية» عامة معينة يمكن التعرف عليها فى معظم حل المشكلات . فمعظم أوصافنا عن النمط المؤقت لحل المشكلات تعود إلى تحليل جون ديوى John Dewey عن عملية حل المشكلات وإلى الجشتالت Gestalt (وهى النظرية التى تتحدث عن التفكير من خلال المكونات الكلية للشىء بدلاً من البدء بعناصره) عن التفكير المنتج . لقد تم الحصول على الدليل التجريبى الذى يؤيد ويدعم عامة فرضيات مراحل ديوى Dewey بواسطة بالز Bales

وستـرودت بيك Strodtbeck (١٩٥١) فى بعض مـواقف حل المشكلات ، كـمـا تم الحصول على الدليل التجريبى بالنسبة لبعض الفرضيات المتعلقة بالجشتالت بواسطة طرق «التفكير بصوت عال» وذلك عن طريق دى جروت De Groot (١٩٤٦) وآخرين فى مواقف حل المشكلات الفردية .

فى نفس الوقت توجد برامج حقيقية . ونعنى ببرامج حقيقية هنا بناء أو هيكلة عملية حل المشكلات التى تحدث كانعكاس لبناء أو هيكلة المشكلة التى يجب حلها . فعلى سبيل المثال ، فإن مشكلة سياسات منشآت الأعمال ذات النطاق الواسع قد يمكن تفصيل عواملها أو متغيراتها فى جوانبها التسويقية ، وجوانبها المالية ، وجوانب الإنتاج ... إلخ ، وقد يتم فى مرحلة واحدة فى عملية حل المشكلات معالجة هذه الجوانب العديدة كل على انفراد - بالتتابع أو فى نفس الوقت - بواسطة أقسام مختلفة من المنظمة .

خامسًا : تمتلك ، بصفة عامة ، البرامج الإجرائية والحقيقية على حد سواء ، التى تحكم عمليات حل المشكلات ، هيكلاً هرمياً . وهذا يعنى من وجهة نظر إجرائية أن المشكلة تمر بمجموعة متتابعة من المراحل العامة (مثل «صياغة المشكلة» ، و«البحث عن بدائل» ، و«تقييم البدائل» إلخ) غير أن كلاً من هذه المراحل قد يتكون ، بدوره ، من مراحل مماثلة عند مستوى بالغ الصغر أكثر من التفصيل . وفى جانب البرامج الحقيقية ، فقد يكون تتابع أو تسلسل مماثل من المستويات واضحًا ؛ حيث يتم أولاً تحليل المشكلة فى عبارات عامة ويصبح كل جانب من جوانبها بالتالى مشكلة فرعية ليتم تحليلها على نحو أكثر تفصيلاً . (Cyert, Simon, and Trow,1956) .

بعض الفرضيات العامة عن العملية :

سنهتم فى بقية هذا الفصل بالافتراضات المتعلقة بحل المشكلات وعمليات ابتكار البرامج كما تحدث فى المنظمات . فهناك قلة من الفرضيات ذات العلاقة الرئيسة جداً لدرجة يجدر بنا ذكرها من البداية . بعض هذه الفرضيات تم تقديمها فى الفصول الأولى بينما تعتبر الفرضيات الأخرى جديدة .

ففى البحث عن برامج نشاط من أجل تحقيق أهداف ما ، فإن محور الاهتمام يميل إلى الانتقال من مجموعة من المتغيرات إلى مجموعة أخرى فى التسلسل العام التالى : [A-٧, ٤] :

١ - يتم أولاً الأخذ فى الاعتبار تلك المتغيرات التى تكون إلى حدٍ كبير ضمن نطاق سيطرة وتحكم الفرد أو الوحدة التنظيمية القائمة بحل المشكلة . وسوف تكون هناك محاولة جادة لتفصيل وتطوير برنامج لنشاط يقوم على التحكم والسيطرة على هذه المتغيرات .

٢ - إذا لم يتم اكتشاف برنامج مرضٍ بواسطة هذه الوسائل ، فسوف يتم توجيه الاهتمام والرعاية لتغيير المتغيرات الأخرى التى لاتكون تحت الرقابة والسيطرة المباشرة للقائمين بحل المشكلة ، فعلى سبيل المثال ، سوف يتم توسيع البرنامج ليشمل نشاطات تقوم بها وحدات تنظيمية أخرى مستقلة أو تشمل ضمان التصريح باتخاذ إجراءات عمل لاتكون حالياً ضمن مجال حكم وتقدير القائمين بحل المشكلة .

٣ - إذا كان البرنامج المرضى لم يزل غير متطور ، فسوف يتم تحويل الاهتمام إلى المعايير التى يجب أن يلبيها البرنامج ، وسيتم بذل جهد لجعل هذه المعايير أكثر مرونة ؛ وذلك من أجل العثور على برنامج واف بالغرض .

وفى البحث عن مسارات عمل ممكنة ، سوف يتم اختبار البدائل بالتتابع . وهذا يعنى ، أنه لن تكون هناك محاولة فى الجولة الأولى من البحث لاستنفاد «كل البدائل الممكنة» . عوضاً عن ذلك ، فإنه بمجرد العثور على بدائل ممكنة قليلة ، فإنه يجب تقييمها . وإذا ثبت أن أحد هذه البدائل مرضٍ عند اختباره مقابل معايير المشكلة فإنه يتم قبوله كحل للمشكلة وينتهى البحث . أما إذا أثبتت كل البدائل التى تم اكتشافها فى الجولة السابقة أنها غير مرضية فإن هذا سيكون من شأنه استهلال موجة عارمة جديدة من نشاط البحث . أما إذا ما فشل البحث المستمر فى ضمان بديل مرضٍ فإن الاقتراحات المدرجة أعلاه تنطبق حينئذ .

إن هناك برنامجًا إجرائيًا ذا مستوى مرتفع يتم استحثاثه باستمرار فى حل المشكلات وهذا البرنامج يتمثل فى البحث عن معلومات حقيقية بواسطة الشروع فى بحث عالى المستوى أولاً لتحديد المصادر المحتملة للمعلومات . وهذا يعنى أن هناك طريقة هامة للحصول على المعلومات تتجسد فى سؤال شخص ما يكون لديه هذه المعلومات وليس البحث عنها بطريقة مضنية . ولكن لكى نقوم بالشق الأول ، فقد يكون هناك حاجة لتحديد الشخص الذى لديه المعلومات الضرورية . إن أحد العناصر الهامة للهيكل التنظيمى يتمثل فى مجموعة من الاستيعاب والتوقعات بين المشاركين ؛ وذلك فيما يتصل بتحديد أماكن المعلومات فى الهيكل . إن هذه المجموعة من الاستيعاب والتوقعات تعتبر محدداً رئيسًا لاستعمال قنوات الاتصال .

حل المشكلات على مستوى الفرد وعلى مستوى المجموعة :

لم نحاول أن نجهد أنفسنا ، حتى هذه النقطة ، فى أن نميز بين حل المشكلات بواسطة الفرد وحل المشكلات بواسطة المجموعة . ذلك أن معظم حل المشكلات واتخاذ القرارات فى المنظمات يتضمن ، فى مرحلة واحدة أو أخرى من الإجراءات ، مشاركة عدد من الأشخاص . على أن السؤال الذى يطرح نفسه هنا هو: إلى أى مدى تتماثل عمليات حل المشكلات على مستوى الفرد وعلى مستوى المجموعة وإلى أى مدى تكون مختلفة ؟

لقد لاحظ كيلى وثيبوت Kelley and Thibaut (Lindzey, 1954) فى تقييمهم لأدبيات حل المشكلات فى المجموعات ، بأن معظم التحليلات عن عملية حل المشكلات الجماعية تظهر أنها مستمدة بالتشابه من المراحل أو الجوانب التى يعتقد أنها موجودة فى حل المشكلات الفردية . وللتدليل على ذلك يستشهدون بفرضيات بيلز Bales عن المراحل فى حل المشكلات على مستوى المجموعة كأمثلة على ذلك . بالإضافة إلى ذلك ، فقد افترض عدد من الباحثين بشكل ضمنى وجود تشابه كبير للعمليتين عندما اقترحوا أن مواقف المجموعات قد توفر فرصًا أفضل لدراسة حل المشكلات من فرص الأفراد . ففى موقف المجموعة تتطلب العملية اتصالاً بينيًا شخصيًا ، وذلك لأن العديد من الخطوات التى يمكن أن تحدث خلاف ذلك داخل عقل الفرد تصبح مرئية للمراقب أو

الملاحظ . غير أنّ وجهة النظر هذه ، بطبيعة الحال ، صحيحة فقط إذا كانت العمليات متشابهة أو متماثلة تقريباً .

لقد تم إجراء عدد كبير وأساسى من التجارب لاكتشاف الاختلافات بين أداء المجموعات لحل المشكلات وأداء الأفراد على التوالى . فلقد قسم كيلى وثيبوت تأثيرات المجموعة على عملية حل المشكلات إلى نوعين رئيسين هما : (١) تأثيرات تجميع عدد من الأحكام المستقلة ، و (٢) التعديلات فى حل المشكلات الناتجة عن التأثير الاجتماعى المباشر .

فتحت العنوان الأول ، وهو تجميع الأحكام المستقلة ، قاموا بفحص العوامل التالية كتفسيرات ممكنة لتفوق قدرات المجموعة على قدرات الفرد فى حل المشكلات : (أ) تبعثر أو انتشار الأخطاء . فطالما أنه لايقوم كل أعضاء المجموعة بارتكاب نفس الأخطاء فى نفس الوقت فإن حكم الأغلبية أفضل من الحكم العادى للأعضاء الأفراد ، (ب) التأثير الإضافى للأحكام المدروسة . لايوجد لكل الحلول المقترحة نفس الوزن أو التأثير مع أعضاء المجموعة . فهذه الاقتراحات التى يظهر أن لديها أفضل أساس ستكون هى الاقتراحات المحتمل قبولها . وعليه ، مرة أخرى ، فسيكون الحكم الذى تقبله المجموعة أفضل من متوسط أعضاء المجموعة . (ج) التأثير الإضافى للأحكام الموثوق بها . إن الأعضاء الذين يحتمل أن يكونوا على صواب هم من المحتمل أيضاً أن يكونوا واثقين من إجاباتهم . إن ثقتهم سوف تعطى وزناً إضافياً لأحكامهم وهذا من شأنه أن يحسن حكم المجموعة أيضاً . (د) تقسيم العمل . لاتحتاج كل المجموعة فى معالجتها لبعض المشكلات أن تعالج كل المشكلة ولكن يمكن أن تقوم بتجزئتها بطريقة ما وتوزيع الأجزاء على «إخصائيين» . وهذا سيعجل بكل تأكيد من عملية الحل وقد يحسن أيضاً من نوعية الحلول .

لقد قام كلٌ من كيلى وثيبوت بفحص الأنواع التالية من «التعديلات الناتجة عن التأثير الاجتماعى المباشر» (أ) سيتوفر لدى أعضاء الجماعة مجتمعين عدداً أكبر من الحلول الممكنة أو الإسهامات نحو الحل مقارنة بأى عضو فرد . (ب) سيكون هناك ضغوط على أعضاء مجموعة الأفراد تميل إلى إنتاج تطابق مع رأى مجموعة الأغلبية وذلك عن : (١) طريق التأثيرات على ثقة كل عضو فى حكمه ، (٢) طريق الاحتياجات

للموافقة أو الاستحسان . (ج) ستزيد بيئة الجماعة أو تقلص الحوافز تجاه الجهد واستكمال المهام ، مقارنةً بشخص منعزل . إن الجماعات المتعاونة والمتنافسة سوف تكون لها سلوكيات مختلفة بشدة فى هذا الجانب . (د) ستجبر متطلبات نقل وتبادل الأفكار مع الآخرين أعضاء المجموعة على شحذ وتوضيح أفكارهم . (هـ) فى ضم أو وزن الحلول الفردية فى حل المجموعة ستكون هناك تأثيرات من الضغط الاجتماعى المباشر للتوافق ومن الوزن الذاتى للاقتراحات بواسطة درجة الثقة التى يتم التعبير عنها وبواسطة الاهتمام النسبى بالمشكلة محل البحث والدراسة (و) قد تنتج بيئة المجموعة قدراً متبايناً من التشتيت أو صرف الانتباه . (ز) قد تشجع بيئة المجموعة أو تحول دون المبادرة والاستهلال .

ونظراً لقيام كيلى وثيبوت بتلك المهمة فعلاً ، فإننا لن نقوم هنا بفحص الدليل المتوفر عن قوة وأهمية هذه المتغيرات . ومع ذلك ، فإننا نريد أن نؤكد سمة نعتبرها هامة فى حل المشكلات على مستوى المجموعة . فمثلما لاحظ ثورندايك Thorndike (١٩٨٣) فإن توافر الإمكانات من أجل تقييم صحة الحلول المقترحة ليس بالضرورة هى نفس الشىء مثل توافر الإمكانات على ابتكار وتصميم حلول صحيحة . إننا نفترض بصفة عامة ، فى الواقع بأن الإمكانات الأخيرة يتم المشاركة فيها بشكل أقل مقارنة بالنوع الأول . لقد استنتج ثورندايك من هذا تفوق المجموعات على الأفراد فى حل بعض أنوا ع المشكلات . هذا الاستنتاج يضيف دعماً للاقتراح العام الذى مفاده أن نظرية التأثير يجب أن تتعامل مع استحثاث وإثارة الظواهر مثل ما تتعامل مع الجانب التقييمى لاتخاذ القرارات .

٣/٧ مبررات الإبداع :

عندما نقوم بمعالجة الاستمرارية والتغيير بشكل غير متناسق ، فإننا لانحتاج أن نشرح سبب استمرار المنظمة فى تنفيذ برنامج نشاطها الحالى ، غير أننا نحتاج بالفعل لوصف المواقف التى يحدث فيها الإبدا ع والتغيير فى البرنامج . ولشرح مبررات أو أسباب الإبدا ع ، فإن ذلك يعنى شرح السبب فى أن برنامج عمل ما كان يعتبر ملبياً لمعايير معينة لم يعد يقوم بهذاالغرض .

محددات معايير الرضا :

إن فكرة معايير الرضا ذات صلة وثيقة بالنظرية السيكلولوجية أو النفسية «لمستويات الطموح» ، وسوف نحاج فى أن التعميمات التى وُجد أنها ناجحة بالنسبة لمستويات الطموح الفردى ستستمر فى البقاء فى مجال السلوك التنظيمى . إن أهم اقتراح قدمته هذه النظريات السيكولوجية هو أن مستوى الطموحات يميل ، بمرور الوقت إلى التكيف مع مستوى الإنجاز . وهذا يعنى أن مستوى الأداء المرضى من المحتمل أن يكون قريباً للمستوى المنجز فعلاً لآخر أداء . (انظر مناقشة النموذج العام للسلوك التكيفى فى الفصل الثالث) .

وكما لاحظنا مسبقًا ، فإن هذا التعميم عن تعديل المعايير للوضع الراهن تحتاج إلى وصف فى جوانب عدة هامة . **أولها** : أن تعديل المعايير تعتبر عملية بطيئة نسبياً ولايمكن الإسراع بها بدون حدود (Gaus & Wolcott, 1940, PP.82-4) . **ثانيًا** : عندما يكون الموقف فى «حالة ثابتة» خلال فترة زمنية معينة ، فإن مستويات الطموح لاتظل مستمرة تمامًا ولكنها تميل إلى الارتفاع قليلاً . وعليه ، فحتى فى عدم وجود تغيير بيئى ، فإنه يوجد ضغط معتدل مستمر نحو الإبداع وتغيير البرنامج . **ثالثًا** : رغم أن الإنجاز الماضى يوفر أساسًا أوليًا لتعديل الطموحات مع ما يمكن إنجازه (أو الذى يعتقد أنه قابل للإنجاز) ، فإنه يتم استخدام أسس المقارنة الأخرى أيضًا . إن الأفراد يعدلون معاييرها وفقًا للمستويات المنجزة للأفراد الآخرين الذين يقارنون أنفسهم بهم ، وعلى المستويات القائمة باعتبارها قواعد أو نماذج بالنسبة للمجموعات المرجعية ذات العلاقة . أما المنظمات فإنها تعدل معاييرها وفقًا للمستويات المنجزة بواسطة المنظمات الأخرى . وبوجه عام فإن الوعى بمسار عمل محدد سيؤدى أساسًا إلى نتائج أفضل من البرنامج الحالى ، أو أن الوعى بأن شخصًا آخر ما أو منظمة ما تحقق نتائج أفضل - حتى لو كانت الطريقة الدقيقة غير معروفة - ستؤدى إلى تنقيح ومراجعة معايير الرضا . (Cyest and March, 1956) .

لقد تمت مناقشة هذه الأمور المسلم بها فى الفصول الأولى فيما يتعلق بتأثيرها على سلوك الفرد الإنتاجى والتسرب الوظيفى ، حيث إننا نستطيع من خلال هذه المسلمات التنبؤ أيضًا بالمتغيرات فى معدل الإبداع (٧،١٢) . ذلك أن معدل الإبداع من المحتمل

أن يزداد عندما تجعل التغييرات فى البيئة الإجراءات التنظيمية القائمة غير مرضية [٧, ١٢:٧, ٤] . إننا نتوقع بأن تكون الجهود الموجهة نحو الإبداع ماثلة فى شركة يكون نصيبها من السوق ، أو أرباحها الإجمالية ، أو معدل العائد على الاستثمار قد انخفض . كما يمكن أن نتوقع أن أياً من هذه الظروف هى التى من المحتمل أن تشجع على الإبداع بتحديد أى الظروف التى سوف تهتم بها المنظمة بعناية أكثر .

وكنتيجة طبيعية للنقطة الأولى ، فإننا نتوقع أن تدفع البيانات الموجودة فى تقارير الإحصائيات التشغيلية إلى الجهد الإبداعى عندما تكون البيانات قد أظهرت بأن الأداء ينخفض أدنى من المعايير الحالية .

وفى حالة عدم وجود تغيير بيئى كبير ، فإن الحركة التدريجية إلى أعلى للمعايير ستؤدى إلى مطالب دورية للإبداع ، ولكنها ستؤدى فقط إلى جهود قوية بشكل معتدل .

إن بعض الإبداع سوف ينتج من الاكتشاف العرضى لفرص ما ، وخلاف ذلك ، فإن معدل الفرص التى يتم مواجهتها والخاصة بمزيد من الأداء المرضى سواء بمحض الصدفة أو المصممة ستكون أحد محددات معدل الإبداع .

مفهوم الضغط الشديد :

تُعزى الفرضيات الواردة حتى هذه المرحلة أصل الأختراع أساساً للضرورة وبدرجة ثانية للفرصة . كما توجد فرضية أخرى شائعة غير مستمدة من هذه المبادىء الأساسية ، وهى أن الإبداع سيكون بأقصى سرعة وقوة عندما يكون «الضغط» على المنظمة ليس مرتفعاً جداً وليس منخفضاً جداً . إننا نقصد بالضغط هنا الاختلاف أو التباين بين مستوى الطموح ومستوى الإنجاز . وطبقًا لهذه الفرضية ، فإنه إذا زاد الإنجاز عن الطموح بسهولة فإنه ينتج عن ذلك فتور أو شعور باللامبالاة ، أما إذا كان الطموح أعلى من الإنجاز إلى حد كبير فإنه ينتج عن ذلك الإحباط أو اليأس بشكل معتاد ومتكرر . ففى الحالة الأولى لايوجد حافز على الإبداع ؛ وفى الحالة الثانية تتداخل التفاعلات العصبية مع الإبداع الفعال . لهذا فإن الضغط الشديد ينتج عندما تكون الجزرة على بعد قليل من الحمار - أى عندما تفوق الطموحات الإنجاز بقدر صغير أو ضئيل .

إن مفهوم الضغط الشديد يعتبر أساسًا لنظريات تونبى Toynbee عن التقدم الاجتماعى . هذه الفرضية نفسها تستخدم دائمًا فى النظرية التعليمية ، فى تحديد صعوبة المهام المتتالية التى يواجهها المتعلم . لهذا يمكن النظر إليها على أنها تعالج نفس المشكلة التى ذكرناها فى الفصل الثالث وهى : أن نموذجنا الخاص بالسلوك المحفز «العادى» يتطلب قاعدة تغيير أو تحول لتسمح له باستيعاب السلوك العصبى الذى يتم ملاحظته أو مراقبته أحيانًا .

تأسيس الإبداع :

تعتمد كل هذه الفرضيات المتعلقة بالإبداع على الافتراض الذى مؤداه أن العملية الإبداعية ذاتها ليست مبرمجة . وفى هذا النموذج ، فإن مثيرات الإبداع خارجية .

إن المثيرات «الطبيعية» للإبداع – فشل البرنامج الحالى فى تحقيق مستويات مرضية من المعايير – من الممكن تعزيزها بواسطة مثيرات مبرمجة إضافية . فهناك على الأقل طريقتان يمكن أن يحدث بها هذا أو من الممكن إحداثه فى أى منظمة [A-٧, ٥] .

أولاً : إن معايير الرضا ذاتها يمكن بيانها فيما يتعلق بمعدلات التغيير (أى المشتقات الأولى) الخاصة بالأداء . فعلى سبيل المثال ، قد يكون هدف منشأة أعمال تحقيق زيادة نسبة مئوية سنوية معينة فى المبيعات أو فى الأرباح . وبناء على ذلك ، فإنه إذا لم يحقق البرنامج الحالى معدل التغيير هذا ، فإنه يمكن استثارة النشاط الإبداعى بنفس الطريقة التى تستثار بها التغييرات البيئية غير المواتية .

ثانيًا : يمكن أن تكتسب المنظمة (أو أجزاء منها) معايير الرضا مبينة بالتحديد فيما يتعلق بمعدلات الإبداع . فعلى سبيل المثال ، إذا كان هناك نشاط بحوث منظم بشكل رسمى – إدارة بحوث وتطوير ، فرضًا – فإن المعايير الذى يمكن أن تحددها تلك الوحدة لنفسها قد تكون معدل محدد من إدخال برامج جديدة فى المنظمة .

إن من الممكن أن نميز بين أنماط الإبداع بالنسبة للمنظمات التى قامت بجعل العملية الإبداعية جزءًا من ثقافتها بطريقة أو بأخرى عن تلك المنظمات التى لم تقم بذلك . فعلى سبيل المثال ، نتوقع أن يكون معدل الإبداع أقل حساسية نحو التغييرات البيئية

فى الحالة الأسبق مما هو عليه الحال بالنسبة للحالة الأخيرة . كما نتوقع أيضًا ، بوجه عام ، على الأقل فى ظل ظروف بيئة مستقرة نسبيًا ، أنه كلما كان المعدل العادى للإبداع أعلى كلما كانت عملية تأسيس أو توطيد الإبداع أكبر . (٧،١٣) [٧،١٣:٧،١٢] .

توقيت الإبداع :

لايستطيع المرء وضع حد فاصل حقًا بين ظروف ومبررات الإبداع وتوقيت الإبداع . ففى كلتا الحالتين نهتم بأنواع التغييرات الإبداعية التى تحدث والمعدلات التى تحدث بها . غير أننا عندما نشير إلى «ظروف أو مبررات» الإبداع ، فإننا نهتم بوجه خاص بتحديد الظروف التى توجه مبدئيًا انتباه واهتمام المنظمة للحاجة إلى إمكانية التغييرات فى البرنامج الحالى . أما عندما نشير إلى «التوقيت فإننا نهتم على الأخص بتحديد سرعة وقع الخطوات اللاحقة – التالية لتوجيه الانتباه المبدئى – التى يتم اتخاذها .

إنَّ السؤال الذى نطرحه هنا هو : ما الذى يحدد نوع النشاط الذى يشارك فيه اعضاء منظمة ما – وهنا نهتم خاصة بالأعضاء الذين على مستوى المسئولية نسبيًا؟ إن بإمكاننا أن نستشهد بعاملين يؤثران فى النزعة الطبيعية لاشتراك أعضاء المنظمة فى نشاط ما (٧،١٤) . **أولاً** : أنه كلما زاد «ضغط الوقت» الواضح (٧،١٥) المرتبط بنشاط ما ، كلما زادت النزعة الطبيعية للاشتراك فيه [٧،١٥:٧،١٤:٧] . إن مثير المواعيد النهائية لإنجاز عمل ما يميل إلى توجيه الانتباه إلى بعض المهام وليس غيرها (Gous and Wolcott, 1940,pp.68-9) . **ثانيًا** : كلما زاد وضوح الأهداف (٧،١٦) المرتبطة بنشاط ما ، كلما زادت النزعة الطبيعية الى الاشتراك فيه [٧،١٦:٧،١٤:٧] . إن من الأسهل ربط مكافآت وجزاءات ، داخلية وخارجية ، لإنهاء المهام بأهداف واضحة وليس بغيرها .

هذه الافتراضات أو الاقتراحات تؤدى الى تنبؤ يمكن وصفه على أنه «قانون جريشام Gresham للتخطيط الذى فحواه : إن الروتين اليومى يطرد التخطيط . ولكى نبين ذلك بإيجاز اقل ، فإننا نتنبأ بأنه عندما يواجه فرد ما بكلٍ من مهام مبرمجة لدرجة عالية ومهام غير مبرمجة لدرجة عالية فإن الأسبق يأخذ الأولوية على الأخير حتى فى حالة عدم وجود ضغط زمنى عام وقوى .

لهذا فإننا نتساءل هنا كيف يحدث إذاً النشاط غير المبرمج ؟ هناك شرطان عامان (ليسا بالضرورة شاملين) لإحداثه . هذان الشرطان يمثلان طرق التأثير سواء فى وضوح الأهداف أو المواعيد النهائية المرتبطة بالنشاط غير المبرمج . أول هذين الشرطين يتمثل فى توزيع الموارد على الأهداف التى تتطلب نشاطًا غير مبرمج ، ورفض توفير أهداف بديلة يمكن الوصول إليها بواسطة نشاط مبرمج . وفى المنظمات فإن هذا يعنى إيجاد وحدات «تخطيط» محددة بالميزانية على نحو مستقل بحيث تكون بعيدة عن مسارات المهام التشغيلية اليومية (Lanzetta and Roby, 1956) .

أما بالنسبة للمواعيد النهائية فإنها توفر الشرط الثانى للنشاط غير المبرمج . ذلك أن أحد الأشكال الأكثر شيوعًا للمواعيد النهائية لايتم اعتبارها عادة على أنها كذلك والمتمثلة فى : حدوث «حالة» يجب تسويتها والتى لا يمكن تسويتها دون تحديد موضوعات أكثر عمومية . وهكذا ، فإن عملية تصميم معدة جديدة من المعدات يمكن الإسراع بها على نحو أكثر إذا كان شراؤها أو الحصول الفورى عليها يصبح ضروريًا لتعطل المعدة القديمة . أو قد تقوم شركة بتطوير سياسة إجازات عامة وذلك بناء على طلب موظف للحصول على مزايا إجازات معينة يجب أن يتم منحها أو رفضها .

إن هناك عدة طرق أخرى يتم من خلالها وضع المواعيد النهائية . هذه الطرق عادة ما يتم وضعها بواسطة رؤساء فى المراتب العليا . وفى حالات أخرى ، يتم التعهد بوضع هذه الطرق طواعية ولكنها تصبح التزامات محددة عن طريق اعتماد اشخاص آخرين عليها . ويمكن القول بأن عملية الالتزام متتالية بوجه عام . فالالتزام المبدئي هو التزام أساسى للقيام بنشاط البحث . ولهذا تصبح نتيجة البحوث الأولية أو المبدئية ذاتها محدداً رئيسًا لمدى سرعة استمرار النشاط وبأية موارد يمكن مواصلته . هذه المراحل المتتالية فى عملية البحوث تُصبح أحيانًا ذات صبغة رسمية وتصبح مرئية على وجه خاص . وسيتم مناقشتها على نحو أكثر فى القسم التالى عندما نأتى بمزيد من الوصف التفصيلى لعمليات توضيح وتطوير البرامج .

على أنه حيثما يقوم فرد ما أو وحدة تنظيمية بالاستمرار فى تنفيذ عدة أنشطة غير مبرمجة ، فإن الأولويات بينها والسرعات التى تقدم بها نسبيًا تميل إلى التحديد على أسس مفاجئة أو عرضية . إن المثيرات التى توجه الانتباه أو الاهتمام لنشاط أو آخر

قد يكون لها تأثير ملحوظ قصير المدى على توزيع الموارد بينها . وهكذا ، فإن طرقًا مثل ملفات التذكير قد تعمل بنفس الطريقة إلى حد كبير وبنفس التأثير تقريبًا مثلها فى ذلك مثل المواعيد النهائية .

٤/٧ تطوير البرامج :

نقوم فى القسم الحالى بدراسة وفحص طبيعة النشاط الإبداعى بمزيد من التفصيل ، وخاصة العمليات التى يتم بواسطتها اكتشاف وتطوير وتنفيذ برامج جديدة للقرار والعمل .

موارد المنظمة من أجل الإبداع :

يتضمن «قانون جريشام Greshow Low الذى قدمناه فى القسم السابق أنه إذا ما تم استخدام كل موارد المنظمة بإسراف من أجل تنفيذ البرامج الحالية فإن عملية بدء أو استهلال برامج جديدة ستكون بطيئة ومتوقفة فى أفضل الأحوال . فعلى الدوام ، عندما يقتضى الأمر تطوير برنامج جديد ، فإنه يتم إنشاء وحدة تنظيمية جديدة ويوكل إليها أولاً مهمة تطوير البرنامج الجديد والاستمرار فيه عندما يتم تطويره [A-٧,٦] . هذا الإجراء يوفر نموًا مفاجئًا لنشاط تطوير البرامج الإبداعية– وهو نمو يقل آليًا عندما يتم تطوير البرنامج وتنتقل المهمة تدريجيًا من مهمة تخطيط إلى مهمة تنفيذ .

لقد علق ملاحظو المنظمات دائمًا على هذه العملية ذات المرحلتين فى تطوير منظمة جديدة وبرنامج جديد . فعلى سبيل المثال ، يلاحظ دائمًا أن المرحلة الأولية لتطوير برنامج ما هى عادة فترة إثارة وحماس واهتمام من قبل الموظفين المشاركين فيه . فهم يسخرون قدرًا كبيرًا من الوقت الإضافى لهذه المهمة ويفتخرون بها ويجدون السعادة فى عملهم . لهذا فإنه عندما يبدأ النشاط المبرمج يحل محل الإبداع ، تضعف الإثارة والحماس والاهتمام ويتم التعبير دائمًا عن مشاعر الهبوط المفاجىء .

ونظرًا لأن مثل هذه التوقعات عادية جدًا ، فإنه يقال دائمًا : إن إنشاء وحدة جديدة هى الطريقة الوحيدة لضمان الإبداع الذى لايتم تقييده وإعاقته إلى حد كبير بواسطة التقاليد والأحداث السابقة . وعلى نفس المنوال ، فإننا ندعى دائمًا أن سمات

الشخصية المطلوبة من المديرين التنفيذيين خلال مرحلة الإبدا ع مختلفة عن السمات المطلوبة خلال المرحلة اللاحقة لتنفيذ البرنامج . هذه الاختلافات تتمثل فى الاتجاه التنظيرى الواضح الذى نحو - «رجل الأفكار» مقابل البيروقراطى المنظم .

إن النتيجة الرئيسة لهذا الاختلاف بين تطوير البرامج وتنفيذ البرامج هو أن القرارات التى يتم اتخاذها خلال العملية الأولى نادراً ما يتم إعادة فحصها خلال العملية الأخيرة . لقد ركز سلزنيك Selznick (١٩٥٧) تركيزاً كبيراً على عملية الالتزام خلال مرحلة تطوير البرنامج ، وخاصة أنها تؤثر وتتأثر بعلاقات القوة أو السلطة بين المنظمة وبيئتها . إننا نفترض بتعميم أكبر ، أنه مهما كانت العلاقات التى يتم إنشاؤها فى المرحلة الأولية فإنها ستكون مستقرة نسبيًا ، وعليه فإن عملية الالتزام غير قابلة للعكس [A-٧,٧] .

إنه عندما يكون لدى المنظمة مال شحيح أو قوى بشرية غير ملتزمة بالبرامج الحالية ، فإنه قد تنشأ عن ذلك تخصصات وظيفية مرتبطة ببرامج جديدة وتطوير البرامج الحالية . وبصفة خاصة فقد تكون هناك وظيفة «استثمارية» ووظيفة «ريادية» [A-٧,٨] . فالمستثمر يكون فى وضع اتخاذ القرارات حول توزيع الموارد ، بما فى ذلك القرارات بين الادعاءات المتنافسة كما أن الملتزم entrepreneur ، هو مصدر اقتراحات البرامج . إن الاختلاف بين الرائد المبدع والمستثمر ربما يكون له مغزى وأهمية عامة فى وصف التخصص فى اتخاذ القرارات عامة . إننا ربما نستطيع التمييز بين أولئك الأشخاص ذوى التأثير بواسطة بدء أو استهلال اقتراحات العمل وبين أولئك الأشخاص ذوى التأثير بواسطة كونهم قادرين على تنفيذ الاقتراحات التى تم طرحها . لقد درست معظم تحاليل السلطة ، وخاصة تلك التى تركز على السلطة أو الصلاحيات الرسمية أساساً ، الوظيفة الأخيرة .

إن من الممكن أن تكون هناك وظيفة ثالثة - وظيفة «السمسار» [A-٧,٩] . ذلك أنه إذا لم تكن هناك قنوات محددة لمعالجة الاقتراحات الإبداعية ، فإن المبدع يواجه مشكلة فى اكتشاف المستثمر الذى يكون لديه موارد متوفرة . فالسماسرة يعملون على جعل المستثمرين مرئيين للرواد أو للمبدعين ، كما يعملون على جذب انتباه المستثمرين إلى الأفكار الإبداعية للرواد المبدعين . إن السمسار يستطيع بواسطة تصنيف وغربلة هذه

الاتصالات أن يشارك أيضًا فى تأثير الملتزم والمستثمر . وفى القسم التالى من هذا الفصل سوف ندرس فى أى المستويات يتم القيام بوظائف السمسرة والاستثمار والريادة التنظيمية .

إنه إذا ما تم اتخاذ قرارات الاستثمار وفقًا للنظرية التقليدية للشركة ، فإن مثل هذه الاعتبارات تكون ذات مغزى أو معنى محدود . غير أنه عندما تكون القرارات مرضية وليست أقرب ما تكون إلى الكمال والفعالية فإن «توزيع الموارد» (٧,١٧) على البرامج الجديدة سيعتمد أساسًا على «هيكل الاتصالات» (٧,١٨) التى يتم من خلالها معالجة الاقتراحات من الرواد المبدعين إلى المستثمرين وعلى «ترتيب عرض البدائل» (٧-١٩) (٧-٧:١٧-٧ ، ٧-١٨ ، ٧-١٩) لذلك فإن القرارات التنظيمية فى هذه الحالة ، وفى حالات عدة ذكرناها ، تعتمد على الأقل بقدر كبير على تلميحات الاهتمام وعلى وظائف المنافع أو الفوائد .

مصادر أفكار البرامج :

يتطلب الأمر منا عند التحدث عن مصادر أفكار البرامج ، أن نضع حدودًا تقريبية حول الوحدة التى يمكن أن نسميها «المنظمة» . إننا فى حاجة للقيام بهذا ؛ لأننا نريد أن نفترض أن معظم الإبداعات فى منظمة ما هى نتيجة للاقتباس وليس للاختراع [A- ٧,١٠] . ذلك أن الاقتباس قد يأخذ شكل التقليد المباشر تقريبًا أو قد يتم تحقيقه بواسطة توظيف أشخاص جدد فى المنظمة . وفى أى من الحالتين فإن الاقتباس يوفر على المنظمة عدة تكاليف مرتبطة بالإبداع مثل : **(أ)** تكاليف الاختراع الفعلى **(ب)** تكاليف التجريب أو الاختبار **(جـ)** مخاطر الخطأ فى التقييم .

إن كلاً من معدل الإبداع ونوع الإبداع (٧,٢٠) سيكونان وظائف لكشف وإبداء الحقائق للعيان ، إلى المدى الذى يحدث فيه الإبداع عن طريق الاقتباس ، وهكذا هو الحال بالنسبة لوظائف هيكل اتصالات المنظمة [٧,١٨:٧,٢٠ ، ٧,١٢] .

إننا نتوقع فيما يتعلق بمعدل الإبداع ما يلى : عندما تتغير البيئة بحيث تخلق مشكلة جديدة لعدة منظمات (مثلاً منظمات فى صناعة ما حيث يكون الطلب قد تحول أو تغير عن منتجات المنظمة) ستكون هناك فترة بعد إدراك انتشار المشكلة سيكون

خلالها الإبداع الفعلى بطيئًا جداً . على أنّه عندما يتم اختراع حل مقبول للمشكلة وتقديمه فى مثل هذه المنظمة ، فإنه سينتشر بسرعة فى المنظمات الأخرى فى مجال الصناعة (Coleman, Katz, and Menzel, 1957, Brown,1957) . إن الإبداع سوف يزداد لدرجة كبيرة لمدة قصيرة إذا تم إدخال مجموعة أشخاص جدد فى المنظمة من ثقافة فرعية غير ممثلة بقوة فى المنظمة سابقًا .

إن نوع الإبداع يتوقف على التعرض المحدد للوحدة ذات العلاقة فى المنظمة لمثل هذا التغيير فى ثقافة المنظمة . وهكذا ، فإننا نتوقع اختلافًا فى إبداع المنتجات بين الشركات حيث يكون لرجال الأبحاث أكبر اتصال مع إدارة المبيعات والشركات ، حيث يكون لرجال الأبحاث اتصال أساسى بالزملاء المهنيين فى الشركات الأخرى . وعلى نفس المنوال ، فإن تلك الوحدات المتصلة بزبائن معينين ستكون مصدر الإبداع المتعلق بتلبية أو تحقيق أهداف العملاء (Gaus and Wolcott, ppp.52-3, 82-4) . وأخيراً ، فإن تغييرات البرامج التى تم اختراعها فى الوحدات التى لاتكون ذات صلة مباشرة بالبيئة الخارجية ستكون مُوفرة للموارد فى سمتها إلى حد كبير .

إن التصنيف الاختيارى أو الانتقائى لايحدث عند حدود المنظمة فحسب بل عند كل مرحلة يتم فيها نقل وتطوير مقترحات البرامج . إن بإمكاننا أن نفكر فى كل من هذه المراحل على أنها ترسم «حداً» جديداً (ذا صفات متباينة بالنسبة للمهام التنفيذية الانتقائية واللاانتقائية) لما يجب أن يخترقه الإبداع الجديد . إن الصفات الانتقائية لكل حد ستكون وظائف لأنواع الخبرات الممثلة هناك . وحيث إن النقاط فى المنظمة التى يحدث عندها استغراق عدم اليقين أو الشك هى النقاط ذات الحكم التقديرى الأكبر ، فإن التصنيف الانتقائى للاقتراحات الإبداعية سيكون أكبر عند تلك النقاط .

إن الفئة الخاصة من الإبداعات تتمثل فى تلك الإبداعات التى تغير نموذج المنظمة لتمثيل العالم الخارجى . وحيث إن مقارنة النموذج بالعالم ، وأن الوعى بالاختلافات يمكن أن يحدث عند نقاط امتصاص عدم اليقين أو الشك فإن هذه النقاط ستكون النقاط الرئيسة ، حيث تنبع اقتراحات التغييرات فى النموذج .

إنه عندما تصبح منظمة ما مدركة لمشكلة ما ، ولايصاحب الحل المقترح نقل للوعى بالمشكلة ، فإن مجموعات حلول المشكلات «المخزنة» فى ذاكرة أعضاء المنظمة ستكون

المصدر الرئيسى لاقتراحات الحلول . ونظراً لأن الوعى بالمشكلة يتم نقله خلال المنظمة ، فإن الحلول سوف تستحث أو تستثار من هذه المجموعات وستصبح مرتبطة بها . على أنه كلما كانت المشكلة أعم ، تأثر الحل بواسطة الأعداد والتنوعات فى الناس الذين يتم نشرها بينهم . ومع الزيادة فى عدد الأشخاص الذين يصبحون واعين ومدركين للمشكلة (دون زيادة مقابلة فى التنوع) فإن عدد الحلول سيزداد ولكن بمعدل تسارع سالب .

إن قوائم المراجعة والمجموعات سوف يتم استخدامها فى كلٍ من إيجاد حلول إبداعية للمشكلات وفى فحص جدوى الاختراعات المقترحة أيضاً . ذلك أنه عندما يتم تعميم أو نشر حل مقترح خلال منظمة ما ، فإن الأفراد والوحدات التنظيمية سوف تقوم بفحص ودراسة نتائج معينة تقع فى نطاق اختصاصهم . إن الاقتراحات الخاصة بالفقرة السابقة تنطبق على هذا الاختبار للجدوى وكذلك على ابتكار البرامج .

من الفقرتين الأخيرتين نرى أن قدراً كبيراً من الاتصال الداخلى فى منظمة ما بخصوص برامج جديدة يهدف إلى بحث الذاكرة (الجماعية) للمنظمة بالنسبة للاعتبارات ذات العلاقة - سواء فى طبيعة مقترحات البرنامج أو اختبارات الجدوى . إن الترتيب المتتالى الذى يتم فيه تطبيق اختيارات الجدوى ليس بذى أهمية على وجه خاص (رغم أن توالياً معيناً قد يكون أكثر كفاءة من توالٍ آخر فى تعديل الاقتراحات فى وقت مبكر ورفض الاقتراحات السيئة فوراً شريطة أن يكون البحث كاملاً) .

الهيكل التدريجى للبرامج :

تتكون معظم البرامج التنظيمية ، كما رأينا فى الفصل السادس ، من هيكل معقد من القرارات ذات العلاقات المتبادلة أو المتداخلة . لهذا فإننا سوف نحتكم ثانية إلى مبدأ العقلانية المحدودة - لحدود القوى المعرفية الإنسانية - لنؤكد أنه فى حالة اكتشاف وتطوير البرامج الجديدة ، فإن عملية اتخاذ القرارات سوف تتقدم على مراحل ولن تهتم فى أى وقت «بكل» المشكلة وبكل تعقيدها ولكن بأجزاء من المشكلة دائماً .

لقد لوحظ دائمًا أنه فى البحث عن برامج فإن هذا التبسيط يتم تحقيقه بواسطة تحليل المشكلة إلى عناصر بطريقة تدريجية أو هرمية . ووفقًا لوصف بارنارد Barnard للعملية (p.206 ١٩٣٨,)

... فإن عملية القرار هى أحد التقديرات المتتابعة – بمعنى تطوير مستمر للغرض وتمييزات أوثق وأوثق للحقيقة – التى تكون فيها مسيرة الزمن ضرورية . وعليه ، فإن أولئك الذين يتخذون قرارات عامة يمكن أن يتصوروا فقط الظروف بوجه عام وبشكل غامض أو مبهم . إن التقديرات التى يتعاملون معها هى رموز تغطى كمًا هائلاً من التفاصيل غير المفصح عنها .

تحليل الوسائل والنتائج (الغايات) :

نناقش فى السياق الحالى اتخاذ القرارات غير المبرمجة ، وعلى وجه التحديد ، العملية التى يتم بموجبها اكتشاف برامج عمل جديدة وتطويرها وبدأها . وهكذا ، فإننا مهتمين أساسًا بأنشطة البحوث وبأنشطة تقييم الاقتراحات . إن الطريقة الرئيسة فى تطوير البرامج الجديدة ، للتقديرات المتتابعة هى تحليل الوسائل والنتائج وذلك على النحو التالى :

١ – البدء بالهدف العام الذى سيتم تحقيقه .

٢ – اكتشاف مجموعة من الوسائل ، محددة بوجه عام جدًا ، لتحقيق هذا الهدف .

٣ – أخذ كل وسيلة من هذه الوسائل ، على التوالى ، كهدف فرعى جديد واكتشاف مجموعة من الوسائل أكثر تفصيلاً لتحقيقه وهكذا [A-٧, ١١] (Haberstroh,1957) .

على ضوء هذه النقاط يمكننا أن نطرح السؤال التالى : إلى أى مدى يذهب هذا التدرج للنتائج أو الغايات فى اتجاه تحديد الوسائل التفصيلية ؟ إنه يتقدم حتى يصل إلى مستوى من الصحة ، حيث يمكن استخدام برامج قائمة معروفة (وسائل يتم تعميمها) لتنفيذ التفاصيل المتبقية . وبناء عليه ، فإن العملية تربط أغراضًا عامةً جديدةً بمجموعةٍ فرعيةٍ مناسبة من المجموعة الحالية للوسائل المعممة . لهذا يمكن القول بأنّه عندما يوجد الهدف الجديد فى مجال جديد نسبيًا ، فإن هذه العملية قد تذهب بعيدًا

جداً قبل أن تتصل بالعملية المعروفة والمبرمجة فعلاً ، وعندما يكون الهدف من نوع مألوف (مثلاً برنامج الدفاع المدنى للكوارث فى منطقة معينة) ، فإن مستويات قليلة فقط هى التى تحتاج إلى إعداد على أساس التدرج قبل أن يتم دمجها فى التتابعات المبرمجة المتوفرة . (نتخيل مجازًا ، مستودع كامل مملوء بقطع الغيار فى مراحل مختلفة من التصنيع المسبق . إن الخطة للهيكل الجديد يجب تنفيذها إلى النقطة التى يمكن معها تحديد قطع الغيار المخزنة هذه) .

قابلية التحليل إلى عوامل :

لكى يتم تنفيذ تطوير البرامج بتحليل الوسائل والنتائج (الغايات) ، يجب استيفاء شرطين . **أولهما** : وجوب إصدار حكم جدوى ، عند كل مرحلة من مراحل عملية التطوير . حكم يمكننا من خلاله ، عندما يأتى الوقت لتحديد البرنامج بتفصيل أكبر من مرحلة لاحقة ، أن نتبين أنه من الممكن فى الواقع اكتشاف مثل هذا البرنامج التفصيلى . وإذا ظهر فيما بعد أن هذا الحكم كان غير صحيح - أى لايمكن إيجاد مثل هذا البرنامج - فإنه يكون من الضرورى عندئذٍ أن نعود إلى مستوى أعلى من تدرج الوسائل - النتائج ونراجع هذا الجزء من العملية . **ثانيًا** : يجب أن تكون كل وسيلة ، فى أى مرحلة من مراحل عملية التطوير ، مستقلة نسبيًا عن كل الوسائل الأخرى . وتعنى «الاستقلالية» هنا شيئين : **(أ)** أن سلسلة الوسائل - النتائج يجب أن تكون ذات تدرج حقيقى ، بحيث لا تؤثر وسيلة معروفة إلى حدٍ كبير على أكثر من نتيجة أو غاية واحدة فى المستوى الأعلى التالى من العمومية **(ب)** أن جدوى إحدى الوسائل لاتعتمد كثيراً جداً على أى وسائل أخرى يتم استخدامها فى البرنامج . وتبعًا لذلك فإنه عندما تتم مخالفة الشروط - فإن استخدام تحليل الوسائل- النتائج من الممكن الاستمرار فى استخدامه أيضًا لتحليل عوامل المشكلة إلى عناصر ، غير أنه سيكون هناك حاجة لخطوات إضافية فى التقدير ، بحيث يمكن تقييم التفاعلات بين أجزاء البرنامج وتطوير برنامج منقح يأخذ فى الحسبان التفاعلات .

على أنه حتى فى حالة عدم وجود الشروط التى تجعل تحليل الوسائل والنتائج بسيطة ومباشرة ، فإنه يتم استعماله مع ذلك كالخطة الرئيسية لبناء عملية القرارات .

ذلك أنه حيثما توجد متطلبات اتساق أو ثبات عامة ، فإن هذه الشروط يتم تطبيقها فى مرحلة لاحقة فى العملية ، ويكون لها تأثير عام جداً فقط على تحليل الوسائل - النتائج المبدئى .

إن هناك حالة خاصة ذات أهمية عملية عامة والتى يمكن فيها تلخيص التفاعل بين أجزاء البرنامج المختلفة فى شرط واحد أو شروط قليلة من طبيعة «محددات الموارد» . فى هذه الحالة ، يمكن موازاة تحليل الوسائل - النتائج بواسطة تتابع قرارات توزيعية تضمن جدوى وثبات واتساق البرنامج التفصيلى النهائى . وفى أبسط أنواع تدرج الوسائل والنتائج فإن علاقة الوسائل التفصيلية المحددة فى أدنى مستوى «بالمردود» أو الهدف تأخذ عادة أحد شكلين : **(أ)** وظيفة المردود الإضافى ، أى أنها مجموع بسيط للمردودات الجزئية المرتبطة بالوسائل المفردة **(ب)** إن المردود هو كل شىء أو لاشىء ، وأن الوسائل المحددة إذا ما أخذت مجتمعة فإنها تمثل مجموعة من الشروط الكافية للمردود .

التحليل إلى عوامل وحل المشكلات فى مجموعات :

تم تقديم بعض الدلائل فيما يتعلق بماهية الشئ المتضمن فى التحليل من قبل الدراسات ذات الصلة بموضوع حل المشكلات فى مجموعات صغيرة . هذا النوع من الدراسة يجعل الطرق التنسيقية المتوفرة لمجموعة من الأشخاص مغايرة لتلك المتوفرة لدى الفرد . هذه الدراسات تظهر عامة أن الاتصال الشخصى المتبادل هو آلية بدائية وتنسيقية محدودة أكثر من العمليات المتعادلة [A-٧, ١٢] . وكنتيجة لذلك ، فإن تحليل المشاكل إلى أجزاء فرعية شبه مستقلة يمثل أهمية كبرى بالنسبة للمجموعة مقارنة بحل المشكلات الفردى .

نماذج التحليل إلى عوامل :

تُوجد نظريات قليلة عن طريقة القيام بتحليل الوسائل والنتائج . لهذا فإن السؤال الذى يطرح نفسه هنا هو: ما الذى يحدد نوع التحليل إلى عوامل (٧, ٢١) ؟ مجموعة من الفئات تظهر فى أى حقل أو مجال ، من ذلك على سبيل المثال «لكى تكون لديك

شركة مربحة يجب أن يكون لديك عملية إنتاج وعملية تمويل» . على أننا من الممكن أن نتساءل مرة أخرى هنا : إلى أى مدى يعكس تحليل الوسائل والنتائج الهيكل الحقيقى للمشكلة ذاتها ؛ وإلى أى مدى ، بالمقابل ، يمكن اعتبار تحليل الوسائل والنتائج ، عملية مشروطة اجتماعياً وتقديرية نسبيًا ؟ لقد أولينا فعلاً بعض الاهتمام لهذا السؤال فى القسم الأخير من الفصل الثانى . غير أننا نستطيع الآن إضافة بعض الافتراضات المستمدة من تحليلنا الحالى إلى المناقشات السابقة .

على أنه ، عندما تكون المردودات مضافة ، فإن المكونات توفر أساسًا لتحليل المشكلة إلى عوامل . هذه الحالة تتم مقابلتها تقريبًا عندما تشتمل المشكلة على سلسلة من الأعمال عبر الزمن . بعدئذ تعتمد المردودات فى كل فترة زمنية عمومًا على الأعمال أو السلوكيات المعاصرة أو المجاورة وليس على أعمال بعيدة أكثر . وقد نعمم هذا فنقول ، إن العلاقة السببية الفعلية والأفكار العامة عن السببية المحلية التى تعتمد عليها ، توفر عنصر التحليل إلى عوامل يمكن وصفها بأنها «جوهرية» فى المشكلة . أما بقية العناصر فيجب أن تكون مشروطة اجتماعيًا .

إن هناك تأثيرًا اجتماعيًا هامًا على التحليل إلى عوامل يتمثل فى «تقسيم العمل التنظيمى» الحالى (٧,٢٢) [٧,٢١:٧,٢٢] . فالوحدات الفرعية القائمة نفسها يمكن أخذها على اعتبار أنها تمثل الوسيلة المعممة فيما يتعلق بحل المشكلة (مثل إدارة المبيعات ، إدارة الإنتاج ، إدارة المراقبة) . وفى هذه الحالة ، فإن تحليل المشكلة إلى عوامل سيوازى التخصصات التى يتم تضمينها فى تقسيم العمل بين هذه الوحدات التنظيمية . وقد يتم ، فى مستوى اجتماعى أعم أيضًا ، أن تملى جزئيًا ، التخصصات المهنية الحالية فى المجتمع مبدأ التحليل إلى عوامل .

عند هذه النقطة يمكننا أن نشير إلى الطرق التى تم ذكرها فى الفصل السابق لزيادة درجة الاستقلال بين أجزاء البرنامج بواسطة المعايرة أو التقنين وبواسطة الاحتفاظ بالمخزون . وعلى الرغم من أن هذه الطرق تشير إلى محتوى البرامج وليس إلى عملية تطوير البرامج فإننا نعتقد بأنه لو أمكن تحليل محتوى البرنامج إلى عوامل فإن هذا سوف يسمح بتحليل عملية تطوير البرامج إلى عوامل .

وبصفة عامة ، يوجد ترتيب من الأولوية المؤقتة متضمن فى تدرج الوسائل والنتائج . فالهدف العام يجب أن يتم تقسيمه إلى أهداف فرعية رئيسة قبل إعطاء أهمية للأهداف فى مستوى أدنى . وبناء على ذلك ، فإن شكل التقسيم الفرعى له تأثير على المدى الذى يمكن أن يتقدم فيه التخطيط فى نفس الوقت على الجوانب المتعددة للمشكلة . لهذا فإنه كلما كان تحليل المشكلة إلى عوامل أكثر تفصيلاً ، كان النشاط المتزامن ممكناً أكثر ، وبناء عليه ، تصبح سرعة حل المشكلات أكبر (٧,٢٣) [٧,٢١:٧,٢٣] .

إن هذا يدل على جانب آخر يتم فيه تمييز حل المشكلات على مستوى الفرد عن حل مشكلات على مستوى المجموعة . إن مزايا التزامن فى حل مشكلات على مستوى الفرد محدودة بالحقيقة التى مفادها أن الفرد يمتلك بؤرة اهتمام واحدة فقط ، وعليه يستطيع معالجة جانب واحد من المشكلة فقط كل مرة . بالمقابل ، فإنه لايوجد حد فى المنظمات بالنسبة لعدد مراكز الاهتمام التى يمكن توزيعها على أجزاء المشكلة . وبذلك فإن بإمكاننا أن نستنتج : (١) أن هناك اعتبارات هامة غير مزايا المعالجة المتزامنة للتقسيم الفرعى للمشكلات (وإلا لما حدث التحليل إلى عوامل فى حل المشكلات على مستوى الفرد) ، (٢) قد يكون من المفيد فى حل مشكلات على مستوى الجماعة تقديم درجة أكبر من التقسيم الفرعى ، حتى ولو ترتب عليها بعض الخسارة بسبب التفاعلات المهملة ، وذلك لكى يتم استغلال إمكانيات المعالجة المتزامنة . يوازى هذا الاقتراح المقابل بالنسبة للأنشطة المبرمجة والذى فحواه أنه ، كلما تغير الموقف بسرعة أكثر ، كبرت درجة الاحتواء الذاتى المطلوبة للوحدات المستقلة .

٥/٧ مستوى المنظمة والإبداع :

لقد أولينا فى القسم السابق بعض الاهتمام لتخصيص وظيفة الإبداع . وفى هذا القسم فإننا مهتمون بوجه خاص بأهمية مستويات المنظمة بالنسبة لعمليات الإبداع . وبمعنى آخر فإننا نحاول الإجابة عن الأسئلة التالية : عند أى المستويات يحدث الإبداع ، ولماذا ؟ هل توجد اختلافات نوعية فى طبيعة المشاركة فى عملية الإبداع عندما نتحرك الى أعلى وإلى أسفل تدرج المنظمة ؟ هل توجد اختلافات فى أنواع الإبداع التى يحتمل القيام بها فى مستويات مختلفة ؟

هيكل الأهداف والهيكل التنظيمى :

نحتاج كخطوة أولى للإجابة عن هذه الاسئلة ، إلى فحص ودراسة العلاقة بين هيكل الأهداف فى منظمة ما والتدرج الهرمى للوحدات التنظيمية . فتحليل الوسائل والنتائج لأهداف منظمة ما وللأنشطة الموجهة تجاه هذه الأهداف يبين لنا شيئًا مثل مايلى : (١) نستطيع ترتيب الوسائل والنتائج فى نوع ما من التدرج . من الناحية الثانية فإن الأهداف عند المستويات الأعلى لهذا التدرج غير تشغيلية أو عملية ، (انظر الفصل السادس) ، أى أنه لايوجد معايير متفق عليها لتحديد المدى الذى تسهم فيه نشاطات أو برامج معينة فى تحقيق هذه الأهداف ، (٢) فى المستويات الدنيا من تدرج الوسائل والنتائج تكون الأهداف عملية – وبهذا نستطيع قياس مساهمة أنشطة معينة لهذه الأهداف (٣) فى مستوى ما من التدرج الهرمى ، نستطيع تمييز برامج العمل على مستوى الفرد – يسهم كل منها فى تحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية – وكل منها ، من ناحية المبدأ على الأقل ، يمثل مجموعة مستقلة من الأنشطة التى يمكن تنفيذها دون إشارة كثيرة إلى البرامج الأخرى [A-٧،١٣] .

إن هدف «توفير خدمات بلدية كافية» . مثلاً ، هو هدف غير تشغيلى . أما هدف «الحفاظ على مستوى خسائر منخفض بسبب الحرائق» فهو هدف تشغيلى تقريبًا ، كما يمثل برنامج تفتيش سكنى مجموعة مستقلة تقريبًا من الأنشطة الموجهة نحو الهدف الفرعى (التشغيلى) للوقاية من الحرائق (والذى يوجه بدوره نحو هدف الحفاظ على مستوى خسائر منخفض من الحرائق) .

وبالموازاة مع هذه الخاصية لهيكل الأهداف ، فإن لدى أى منظمة تدرج من علاقات الصلاحيات الرسمية . وهنا نريد أن نربط هيكل الصلاحيات الرسمية هذا بهيكل الوسائل والنتائج الذى تم وصفه سابقًا . ومن أجل التوضيح ، فلنسمِّ النظام كله الذى نحن بصدد دراسته «المنظمة» ، والأقسام الفرعية الأكبر «إدارات» والأقسام الفرعية للإدارات «أقسام» .

فلننظر فى كافة منظومة الوسائل والغايات المتعلقة بالهدف التشغيلى الأول ، ومجموعة الوسائل والغايات ذات صلة بالهدف التشغيلى الثانى إلخ . على أننا إذا ما

قمنا الآن بمقارنة هذه المجموعات مع مجموعات الوحدات التنظيمية فسوف نكتشف وجود اختلافات بين المنظمات فيما يتعلق بالتطابق بين هيكل الأهداف والهيكل التنظيمى .

ذلك أن كل منظومة قد تمثل مجال إدارة واحدة بحيث يكون كل هدف فرعى تشغيلى هو هدف إدارة ما . وفى هذه الحالة فإننا نشير إلى الإدارات على أنها منظمات«وحدات» ، كما نُشير إلى المنظمات ككل على اعتبار أنها منظمة «فدرالية» . أما الأقسام فهى عبارة عن مكونات تنظيمية للواحدات الإدارية (Simon, Smith-burg, and Thompson, 1950, pp.268-72) .

إن كل مجموعة قد تقع جزئيًا ضمن منطقة إدارة واحدة أو أكثر بحيث تكون المنظمة ككل هى أصغر وحدة تحتوى على مجموعة كاملة . وفى هذه الحالة فإننا نشير إلى المنظمة ككل كمنظمة «مركبة» وإلى الإدارات والأقسام على أنها عناصر تنظيمية .

وبطبيعة الحال ، توجد هناك احتمالات أخرى غير الاحتمالين اللذين تم ذكرهما ولكنها تكون الأنوا ع «النظرية أو التجريدية» عند طرفى نطاق الاحتمالات .

والآن دعنا نقترح بعض التعاريف التى تتسم بالرسمية إلى حدٍ ما . فالمنظمة تعتبر وحدة إلى المدى الذى يتطابق فيه مجال نشاطها مع هيكل وسائل وغايات تنظيمها حول هدف تشغيلى واحد . كذلك فإن المنظمة تعتبر «فدرالية» إذا تكونت من عدد من الوحدات الفرعية . كما تعتبر المنظمة «مركبة» إذا كان مجال نشاطها يشمل أكثر من هيكل واحد بالوسائل والغايات منظم حول أهداف تشغيلية ، وإذا لم تكن المنظمة مكونة من وحدات فرعية . أما الوحدات التنظيمية التى هى عبارة عن أجزاء من وحدات أو أجزاء مركبة من المنظمات الوحدوية أو المركبة فيشار إليها على أنها الوحدات المكونة للمنظمة .

فى تدرج الوحدات التنظيمية ، سيكون هناك ، أدنى مستوى عنده تشمل الوحدات هيكل الأهداف بأكملها . عند هذا المستوى قد تكون الوحدات وحدوية أو مركبة . إننا نسمى هذا المستوى «مستوى التكامل» : وهو المستوى الأدنى الذى يتم عنده تنسيق كل الأنشطة المتعلقة بهدف تشغيلى معين عن طريق آليات الصلاحيات الرسمية .

إن هناك شكلاً معيناً من المنظمة المركبة يستحق الاهتمام ؛ لأنه شكل سائد على نحو عالٍ . فالأقسام الفرعية الرئيسة (الادارات) لمنظمة ما قد تكون منظمات وحدوية باستثناء الأنشطة «تدبير شئون المنشأة من إدارة الممتلكات وتأمين التجهيزات والخدمات» التى يتم فصلها وتوزيعها على إدارات خاصة تقوم بهذه الأنشطة لكل المنظمة . هذا النوع من الهيكل أو البناء غالبًا ما يسمى بالتنظيم التنفيذى والمساعد (أو على نحو أقل دقة التنظيم الإشرافى والتنفيذى) . أما «الإدارات الوحدوية تقريباً» فيطلق عليها إدارات تنفيذية كما يتم تسمية الإدارات التى تقوم بنشاطات تدبير شئون المنشأة العادية الإدارات المساعدة (موظفين) ومن أمثلة الإدارات المساعدة هى إدارات شئون الموظفين والإدارات القانونية وإدارات المشتريات وما شابهها .

ومن وجهة نظر اتخاذ القرارات غير المبرمجة ، تشبه المنظمات التنفيذية والمساعدة تقريباً ، المنظمات الفيدرالية (مع الإدارات باعتبارها فرعية وحدوية) أكثر منها منظمات مركبة . من الناحية الثانية ، فإن علاقة أى من المنظمات من حيث الشبه بالمنظمات الفيدرالية أو المركبة يتوقف على مقدار النشاطات المتعلقة بالأهداف التشغيلية لكل إدارة تنفيذية ، حيث يتم فصل هذه النشاطات وتوزيعها على الوحدات المساعدة . وكلما كانت الأنشطة المساعدة أقل (أى كلما ازداد الاحتواء الذاتى للإدارات التنفيذية) ، ازداد عمل المنظمة كهيكل فيدرالى ، وكلما ازدادت النشاطات المساعدة عملت المنظمات كهيكل مركب .

إن الأهداف الفرعية التشغيلية العديدة لمنظمة ما قد تكون مستقلة عن بعضها البعض – أى أنها قد تتنافس فقط على الموارد التنظيمية وليس بأى طريقة أخرى – أو قد تكون تنافسية بشكل مباشر . وبناء على ذلك ، فإنه إذا كان لدى شركة قسمان للمنتجات فى مجالى عمل متميزين جداً ، فإن أهداف هذين القسمين من المحتمل أن تكون مستقلة أكثر منها تنافسية . من الناحية الثانية ، فإن الأهداف الفرعية لإدارة المبيعات وإدارة الإنتاج فى منشأة أعمال من المحتمل أن تكون تنافسية فى بعض النواحى (حيث إن مسارات العمل التى تقلل تكاليف الإنتاج قد تجعل بيع المنتج أصعب ، بينما ممارسات المبيعات التى تجذب العملاء قد تخلق صعوبات إنتاج) .

وجدير بالذكر هنا أنّ أحد الاقتراحات الرئيسة للفصلين الخامس والسادس فيما

يتعلق بالأهداف التشغيلية تستحق التكرار هنا ، وهى أنه : حيثما كان اختيار مسار العمل يتطلب مقارنة عدة أهداف تشغيلية ، والتى ليست هى نفسها أهداف فرعية لهدف تشغيلى عام ، فإن عملية اتخاذ القرارات سوف توصف بالتفاوض (المساومة) . وحيثما تكون البدائل محل البحث والدراسة موجهة كلها نحو نفس الأهداف التشغيلية فإن عمليات اتخاذ القرارات التحليلية سوف تسود . وعليه ، فإن سيادة التفاوض هو رمز وذلك «إما» لأنّ الأهداف ليست تشغيلية أو أنها ليست مشتركة .

على أنه عندما تتم المشاركة فى الأهداف بشكل مستتر (مثل ، الاتفاق على أن الوصول بالأرباح إلى الحد الأقصى هو هدف المنشأة) ولكنها أهداف غير تشغيلية ، تكون هناك حاجة للتمييز بين الحالتين الفرعيتين ، وهو تمييز يعتبر هامًا بالنسبة لخاصية عملية اتخاذ القرارات . ذلك أن الأهداف المشتركة قد تكون شائعة ؛ لأنه قد تم توطينها داخل التنظيم من قبل أعضاء المجموعة التنفيذية أو أنها قد تكون أهدافًا تنظيمية عامة أو مشتركة يقبلها التنفيذيون بسبب هيكل المكافآت . ففى الحالة الأولى فإننا نتوقع قدرًا ملحوظًا من الصراع الفكرى فى عملية التفاوض - عدم اتفاق حقيقى بالنسبة إلى أى وسيلة ستنفذ الأهداف على أفضل وجه . وفى الحالة الأخيرة ، فإننا نتوقع أن يكون التفاوض من نوع استغلال الفرص الذى يتسم بالعقلانيات التى تحاول «تغليف الأهداف الخاصة بمصلحة عامة» .

وأخيرًا ، فإننا نفترض أن أى برنامج عمل محدد سوف يحرز مجموعة من الأهداف التشغيلية . هذه الأهداف قد تكون هى الأهداف التى حفزت أصلاً بدء واستهلال البرنامج (إذا كانت تلك الأهداف تشغيلية) أو قد تكون أهداف مطوَّرة بعد بدء البرنامج (إذا كانت الأهداف الأصلية غير تشغيلية) . وبالتالى فإنه حالما يتم إحراز الأهداف التشغيلية فإنها ستوفر الأساس لتقييم برنامج العمل .

تخصص الوظائف الإبداعية حسب المستوى :

فى أى مكان فى المنظمة نتوقع أن يكون هناك «حساسية نحو الإبداعات» (٧,٢٤) ، لكى تكون وظيفة لعلاقة الإبداع بحاجات الوحدة المعنية المشاركة (٧,٢٥) [٧,٢٥:٧,٢٤] . وهكذا ، تكون المستويات التنفيذية العليا لوحدة تنظيمية حساسة

بوجه خاص للحاجات للإبداع فيما يتعلق بأهداف تلك الوحدة - على اعتبار أنها متميزة إما عن أهداف فرعية معينة للوحدات الفرعية أو أهداف تنظيمية عامة . هذه الحساسية يتم إظهارها عن طريق كل من (أ) ماهية الموضوعات التى تجذب الانتباه (ب) وموضوعات الأولوية التى يتم الحصول عليها بعد ملاحظتها .

على أنه عندما يكون هدف الإبداع المقترح غير ملائم فى المجال (عام جداً أو صغير أو محدود) بالنسبة لمستوى المنظمة المعين موضع الاهتمام ، فإنه من المحتمل تصنيفه بطريقتين : أنه أقل ملاءمة لنيل اهتمام أو أولوية أعلى مما كان يمكن أن يكون عليه الحال لو كان هذا الهدف من نوع المجال «الملائم» ، أما إذا ما تلقى هذا الهدف الاهتمام والعناية ، فإنه من المحتمل أن يتمثل العمل فى إحالة هذا الهدف للدراسة وتطوير البرنامج الى المستوى التنظيمى المناسب .

ولنفترض أن هناك اقتراحًا بتغيير برنامج ، أو اقتراح برنامج عمل جديد . هذا التغيير قد يشير إلى أحد الأهداف التشغيلية الحالية للمنظمة ، أو قد يقع خارج هذه الأهداف ويشير إلى هدف غير تشغيلى لوحدة فيدرالية ، والتى يكون فيها الاستهلال شاملاً لتطوير البرنامج الجديد الواقع خارج نطاق أى منظمات قائمة . هذا هو نوع الصفة المميزة «المناسبة» للنشاط الإبداعى الذى يحدث فى المستويات العليا لمنظمة فيدرالية - والذى يعنى بدء أو استهلال برامج جديدة وتحديد أهداف تشغيلية جديدة تقع خارج النطاق الحالى لنشاطات أى وحدة من الوحدات التشغيلية .

من الناحية الثانية ، فإننا نتوقع ، فى المنظمات المركبة ، حيث تكون كل المنظمة هى أصغر وحدة تشمل أهداف تشغيلية مفردة ، أن نجد نطاقًا أوسع من النشاط الإبداعى فى المستويات العليا . فمن المتوقع أن يقع الهيكل التنظيمى والمساعد بين الهيكل الفيدرالى وأنواع متطرفة بشكل أكثر من الهيكل المركب ، كما يمكن أن يتوقع القيام بجزء كبير من الإبداع فيما يتعلق بالأهداف التشغيلية الحالية على مستوى الإدارات التنفيذية وليس على المستوى الأعلى .

على إنه عندما يتعلق الإبداع فى منظمة فيدرالية (وإلى حد أقل فى منظمة تنفيذية ومساعدة) بالأهداف التشغيلية الحالية ، فإن معظم تطوير البرامج يحدث داخل

الوحدات الفرعية المتكاملة للمنظمة ، كما تكون مشاركة المستويات الأعلى محدودة أو مقصورة إلى حد كبير على الموافقة على البرامج . إننا نتوقع أنه بالنسبة لمختلف الوظائف الإبداعية فإن المشاركة النسبية للأقسام الفرعية المتكاملة مقارنة بالمستويات الرأسية ستتباين (من الأكثر إلى الأقل) وذلك على النحو التالى : البدء أو الاستهلال ، وتطوير البرامج ، وتطوير النتائج ، والتقييم ، والتوصية ، والموافقة .

إن هناك أهمية رئيسة لتخصيص أو توزيع نشاط أو هدف تشغيلى على وحدة تنظيمية معروفة محددة ، إذ إنه انطلاقًا من الاعتراف بأهمية الوحدة التنظيمية فإن هذا يُوجد مجموعة من الموظفين المتفرغين للاهتمام بهذا النشاط – وهذه تعد نقطة هامة للاستهلال بالنسبة لمزيد من تطوير البرامج المتعلقة بذلك الهدف .

وفى نفس الوقت ، يتوقف المدى الذى يشمل فيه الإبداع مستويات أعلى من المكونات المتكاملة . فى منظمة فيدرالية أو مركبة ، جزئيًا على «نوع التنسيق» المستخدم (٧,٢٦) . ذلك أنّ التنسيق بواسطة التغذية المرتدة سوف يزداد وينقص بواسطة الخطة ، وذلك اعتماداً على مدى اشتراك المستويات العليا فى الإبداع [٧,٢٦:٧,٢٧:٧] (٧,٢٧) . إنَّ مكان ومعدل الإبداع ، فى المنظمات التنفيذية والمساعدة ، سوف يعتمد على درجة الاحتواء الذاتى للإدارات التنفيذية المتكاملة . وفى العديد من الحالات ، فإن الإبداعات المحتملة والبرامج الجديدة تتطلب تغييراً فى الهيكل التنظيمى وفى البرامج الحالية للنشاط . وبوجه عام ، فإن الشخص الذى يقترح إبداعًا ما يأخذ فى الاعتبار الهيكل والبرامج الحالية التى تكون أكثر من خطوة واحدة أو خطوتين ، والتى تم استبعادها عنه فى الهيكل الرسمى على اعتبار أنها «معروفة» و «غير قابلة للتغيير» . وبناء عليه ، فإنه كلما زاد الاعتماد المتبادل بين الوحدات الفرعية (٧,٢٨) وكلما ارتفع اعتماد الوحدات التنفيذية على الوحدات المساعدة قلت قوة النشاط الإبداعى للوحدات التنفيذية [٧,١٢:٧,٢٨,٧] . على أنه عندما يكون الاحتواء الذاتى منخفضاً ، وعندما يجب تطوير أنشطة جديدة ، فإن الإبداع يتحقق فقط عندما يتم توزيع الموارد على إدارات تعتمد كل منها على الأخرى بشكل متبادل وكذلك على الإدارة التى استهلت الإبداع .

إن مدى مشاركة المستويات العليا فى العملية الإبداعية يتوقف على عدد من العوامل بالإضافة إلى تلك العوامل التى ذكرناها فعلاً . فالنشاط الإبداعى القوى يحدث ، بوجه

عام ، فى الوحدات التنظيمية فقط التى لايوكل إليها مسئوليات جوهرية بالنسبة للنشاط المبرمج . وعليه ، فإن المستوى الذى يحدث عنده الإبدا ع يتوقف على المستويات التى يوجد بها أفراد أو وحدات مناط بها مسئوليات التخطيط دون وجود مسئوليات تشغيلية كبيرة [١٣ ,٧ :٢٧ ,٧] .

وبوجه عام ، فإن نمط الاهتمام سوف يكون أقل استقراراً كلما ارتفع المستوى التنظيمى . وعليه ، فإن مشاركة المستويات العليا فى مجهودات إبداعية معينة تختلف إلى حدٍ كبير مع عدد البنود ذات الأولوية العليا فى جدول الأعمال [١٣ ,٧ :٢٧ ,٧] .

إن اهتمام المستويات العليا ، وخاصة تلك المستويات العليا فى المنظمات المتكاملة ، يتم توجيهه أساسًا إلى تلك الإبداعات المقترحة التى لها أهمية ومغزى بالنسبة للمحافظة على الهيكل التنظيمى ، أو لكى تظل المنظمة على قيد الحياة ، أو للمحافظة على أنشطة ما فى أكثر من قسم فرعى تنظيمى واحد . وبناء على ذلك ، تكتسب الجوانب «الإجرائية» للقرارات أهمية متزايدة كلما تحركنا إلى أعلى فى الهيكل .

على أنه إذا ما كان لدى المستويات العليا لمنظمة ما برنامج للمراجعة الدورية «للصفة المميزة للمنظمة» ، يصبح هذا البرنامج حافزًا أو مثيراً للإبدا ع فى ذلك المستوى وفى المستويات الدنيا [١٣ ,٧ :١٢ :٧] .

كذلك فإن للإبدا ع فى أى منظمة نتائج هامة بالنسبة لتوزيع السلطة والنفوذ . وهناك سببان لهذا (١) نظراً إلى عدم التماثل أو الاتساق ، الذى ذكرناه سابقًا ، بين الاستمرارية والتغيير وبين عدم العمل والعمل ، فإن نمط نشاط منظمة ما يتأثر بنفس القدر بالعمليات التى تنبع منها الاقتراحات بالنسبة للنشاط ، كما يتأثر بالعمليات التى تقوم بتقييم الاقتراحات . (٢) نظراً للحاجة إلى امتصاص عدم اليقين – السهولة الأكبر نسبيًا لتوصيل الاستنتاجات أكثر من توصيل الدليل المشتقة منه – فإن تقييم الاقتراحات يتأثر كثيراً بموقع عمليات الاستدلال أو الاستنتاج . لهذا فإن قدراً كبيراً من امتصاص عدم اليقين يحدث عادة بالقرب من الموضع الذى نبعت منه الاقتراحات .

وبما أن الحق فى بدء أو استهلال الإبدا ع هو مصدر قوة فإن هذه المعلومات شائعة ومعروفة بالنسبة للمديرين التنفيذيين فى معظم المنظمات . هذا الأمر يحتمل تعليله أو

إرجاعه إلى اتجاه المديرين نحو التفويض الذى هو أيضاً واسع الانتشار ؛ حيث إنه فى كل مستوى إدارى فى أى منظمة يوجد اتجاه يحبذ مركزية اتخاذ القرارات عند ذلك المستوى ، ولكنه يحبذ اللامركزية من أعلى إلى أسفل حتى ذلك المستوى .

٦/٧ عملية التخطيط :

لقد قدمنا الآن عدداً من الاقتراحات المتعلقة باتخاذ القرارات المبرمجة وغير المبرمجة . على أن هناك طريقة مفيدة للحصول على فكرة عامة عن أهمية وفحوى هذه الاقتراحات وذلك بتطبيق النظرية على المناقشة الجارية عبر سنوات عملية التخطيط - التخطيط الوطنى والتخطيط داخل المنشأة . ويعرف «التخطيط» بشكله الواسع ، على أنه بطبيعة الحال غير متميز عن الأنواع الأخرى من اتخاذ القرارات ؛ وعليه فإن تعريفنا لعملية التخطيط فى هذه المناقشة ستكون مناقشة تاريخية .

لقد استمرت مناقشة التخطيط فى الأعوام الأخيرة فى سياقين متميزين تماماً هما: **(١)** الجدول حول «خطة مقابل عدم وجود خطة» بالنسبة للمدى المطلوب فى التخطيط المركزى فى اقتصاد صناعى حديث ، **(٢)** مناقشات المزايا النسبية للمركزية واللامركزية فى المنشآت الصناعية الكبرى . وسوف نبدأ تحليلنا بالموضوع الأول وهو مناقشة «خطة مقابل عدم وجود خطة» .

خطة أو لا خطة : المناظرة الكبرى :

إن القضية فى التخطيط المركزى تتمثل فى متى يمكن الاعتماد على منشآت الأعمال الخاصة والأسواق والأسعار باعتبارها تمثل الآليات المركزية لتشغيل الاقتصاد ، ومتى يمكن استكمال هذه الآليات أو استبدالها بواسطة قرار الدولة . لقد رسم آدم سميث Adam Smith (١٩٣٧) فى إحدى مقولاته الشهيرة عن «اليد الخفية» الإطار بالنسبة للمشكلة . لقد قدم حجته على النحو التالى .

١ - إن الحافز البشرى الوحيد الذى يمكن الاعتماد عليه هو المصلحة الذاتية .

٢ - إن آلية الأسعار والأسواق هى أنه إذا ما اتبع شخص ما مصلحته الذاتية فإنه «مُقاد بواسطة يد غير مرئية أو خفية لتعزيز أو تحسين غاية أو هدف لم يكن جزءاً

من قصده أو هدفه – أى «أنه يعمل بالضرورة لجعل الإيراد السنوى للمجتمع كبيراً لأقصى ما يستطيع» .

إن الاقتراح الأول يطرح سؤالاً بسيطاً تقريباً عن موضوع الحقيقة . وعلى كلٍ ، فإن الاقتراح الثانى قد لَقِىَ اهتماماً أكبر . هذا الاهتمام قد ركز حتى وقت قريب على نقطتين هما :

١ – كيف نعرف أو نحدد معياراً للرفاهية الاجتماعية ؛ ليحل محل المعيار غير المرضى الذى هو «الإيراد السنوى للمجتمع» .

٢ – لو أصبح هذا المعيار معروفاً ، فإن تحديد الشروط الدقيقة التى يتم بموجبها تحقيق المصلحة الذاتية فى اقتصاد المنشآت الخاصة سوف يؤدى إلى الوصول بالرفاهية الاجتماعية إلى أقصى حد .

علينا إذن أن ندرس ثلاثة موضوعات : (١) الحافز أو الدافع (٢أ) تحديد معيار للرفاهية الاجتماعية (٢ب) موازاة المصلحة الذاتية مع الرفاهية الاجتماعية . هذه الموضوعات ليست جميعها وثيقة الصلة على وجه المساواة بالمناقشة الحالية التى تهتم أساساً بالمشكلة المعرفية المتمثلة فى – كيف تؤثر قدرات معالجة المعلومات وحدود البشر فى التخطيط . لهذا السبب فإننا سوف نستبعد مشكلات الحوافز وتضارب الأهداف وهذا يعنى أننا سوف نركز على الموضوعين رقم (١) ورقم (٢أ) مع تعليقات بسيطة ؛ لنستطرد بعد ذلك فى النقاش المتعلق بالجوانب المعرفية المتصلة بالموضوع رقم (٢ب) .

الحافز وتضارب الأهداف :

إن السؤال المتعلق بما إذا كانت المصلحة الذاتية هى الحافز البشرى الوحيد الذى يمكن الاعتماد عليه يعيدنا إلى الاعتبارات الواردة فى الفصل الثالث والرابع والخامس . فمعرفتنا الحالية لاتقترح أى إجابة بنعم أو لا . وعلى أيه حال ، لعب الموضوع التحفيزى دوراً ثانوياً فقط فى التحليل الاقتصادى المعاصر للتخطيط .

إن مشكلة تحديد وظيفة الرفاهية الاجتماعية تتعلق أيضاً بالموضوعات الواردة فى الفصل الثالث والرابع والخامس . فلقد لقيت هذه المشكلة قدراً كبيراً من الاهتمام من

قبل علماء اقتصاد الرفاهية وبالتحديد من المجموعة المسماة «بالباريتية Paretian ، وهى المجموعة التى أقامت هيكلاً من حدة الذهن التوموسية (أى حسب مذهب توماس أكيناس Thomas Aquinas) على أسس تحليلية من العقلانية البشرية ذات المعرفة غير المحدودة . إن النتيجة الوحيدة للنظرية الخاصة بمناقشة التخطيط هى أنها تبين أن وظيفة الرفاهية الاجتماعية لايمكن بنائها بدون إفتراضات تكون أقوى من فرضيات التابعين أو الأنصار المتحمسين لطريقة الأسس التحليلية . وحيث إن اهتمامنا الأساسى ينحصر فى التخطيط «داخل» المنظمات فلن نهتم بمشكلة تحديد أو تعريف الهدف التنظيمى (الذى هو النظير لوظيفة الرفاهية الاجتماعية) ولكن سنفترض مؤقتًا وجود مثل هذا الهدف .

اليد الخفية :

إننا على استعداد الآن للانتقال إلى الموضوعات المعرفية التى تنشأ بعد افتراضنا أن التحفيز قد أُولى العناية الخاصة به وأن هناك هدفًا تنظيميًا محدداً بوضوح أو وظيفة رفاهية موجودة .

تصور منظمة واحدة بهدف واحد ، هذا الهدف قد يكون ببساطة زيادة الأرباح إلى الحد الأقصى . هذه المنظمة تمتلك تحت تصرفها موارد معينة ومشكلتها هى تحقيق الحد الأعلى لهدفها الذى يخضع لحدود مواردها . إنَّ من الواضح ، أنه إذا ما كان هناك شخص واحد أو مجموعة أشخاص لديهم كل المعلومات ذات الصلة بالموضوع التى تربط مسارات العمل الممكنة مع الفوائد الناتجة عنها ، فإن هذا الشخص أو مجموعة الأشخاص يستطيعون اكتشاف أى المسارات أفضل للمنظمة . (إننا نفترض توافر كل من المعلومات الكاملة والقدرات الحسابية غير المحدودة) . وهذا يشكل «التخطيط المركزى» فى أبسط صوره .

وكإجراء بديل فإننا سوف نقوم بمحاكاة قوى السوق وآلية الأسعار داخل المنظمة . ذلك أننا نستطيع تخصيص أقسام فرعية متنوعة للمنظمة ، ونحدد معيار مستقل لكل قسم فرعى (مثلاً أرباحها) ، ونوجد «أسواقًا» لكل السلع التى تتدفق بين الأقسام .

بعدئذ يقوم كل قسم من المنظمة بشراء مدخلاته وبيع مخرجاته سواء لأقسام المنظمة الأخرى أو خارج المنظمة . هذا النوع من الإجراءات نطلق عليه «لامركزية اتخاذ القرارات من خلال الأسعار» .

إن الأمل يحدونا فى أنه إذا ما تم اختيار معايير الأقسام الفرعية للمنظمة بشكل سليم ، وأنه «إذا» ما تم تشغيل الأسواق بطريقة ملائمة ، فإن نفس مسار العمل سيتم اتخاذه مثلما هو الحال فى ظل التخطيط المركزى - أى أنَّ اليد غير المرئية أو الخفية ستقوم بجعل الخيارات المثلى فيما يتعلق بمعيار كل قسم فرعى تطابق الخيارات المثلى للمنظمة ككل . إن النظريات الأساسية لاقتصاد الرفاهية تهتم بإظهار الظروف الدقيقة التى يحدث هذا فى ظلها .

فالنظرية «التقليدية» لاقتصاد الرفاهية تُبين أنه مع وجود تنافس كامل بين منشآت الأعمال أو الشركات (فى حالتنا بين الأقسام الفرعية للمنظمة) وفى عدم وجود اقتصاديات من إضافات تكاليف (التكاليف أو الإيرادات غير الظاهرة مباشرة أو خلال الأسعار أو فى قوائم الربح والخسارة أو القوائم المالية للوحدات المستقلة) ، فإن زيادة الأرباح إلى الحد الأقصى من قبل شركات الأفراد (من قبل الأقسام الفرعية للمنظمة) سوف تزيد الرفاهية الاجتماعية للاقتصاد إلى الحد الأقصى (زيادة الأرباح لكل الشركة إلى الحد الأقصى) .

ومهما كانت أهمية هذه النظرية بالنسبة لمناقشة موضوع وجود الخطة من عدمها فإن علاقتها محدودة بالنسبة للامركزية عن طريق التسعير داخل منشأة الأعمال ، حيث إنه يمكن استيفاء شروط المنافسة الكاملة بالنسبة للمنتجات الوسيطة فقط التى لها سوق خارج المنظمة وكذلك فى الداخل . أما فى حالة عدم وجود أسواق خارجية لتوفير أداة قياسية بالنسبة للأسعار فإن المنظمة تحاط داخليًا بكل مشكلات السيطرة والاستغلال والمنافسة غير السليمة بوجه عام .

وعلى أية حال ، فإن هناك نظرية أكثر حداثة تعود إلى بارون Barone والتى تبين أن اليد الخفية سوف تعمل بشكل مرض دون منافسة كاملة أو سليمة ولكن مع بقاء الافتراض أيضًا بعدم وجود اقتصاديات خارجية أو إضافات فى التكاليف ، شريطة أن

نستبدل زيادة الأرباح إلى الحد الأقصى بالقاعدة التى مفادها أن كل قسم فرعى للمنظمة يضع ربحًا هامشيًا (أى التكلفة المتغيرة) مساوٍ للسعر لكل متغير من المتغيرات التى يستطيع القسم الفرعى التحكم فيه ومراقبته . هذه القاعدة سوف تحرر الأسواق (مثلاً تمنع التراكم المستمر أو عدم تراكم البضاعة أو المخزون السلعى) ، كما أنها سوف تؤدى فى ظل الافتراضات المحددة ، إلى زيادة الأرباح إلى الحد الأقصى للشركة (ولكن ليس للأقسام الفرعية المفردة بوجه عام) [A-٧, ١٤] .

إنَّ نظرية بارون Barone لاتستبعد الحاجة إلى الافتراض بأن إضافات التكاليف الخارجية أو الوفورات غير موجودة . إن هذا الافتراض أبعد ما يكون عن التفاهة كما أنه يوجد صعوبات هامة وخطيرة فى تطبيق آلية الأسعار عمليًا على اتخاذ القرارات اللامركزية داخل المنظمات . لقد جلبت الدراسات الحديثة التى قام بها كويمانز وبيكمان (١٩٥٧) Koopmans and Beckman المناصرين لنظرية موقع أو مكان الصناعة عددًا من هذه الصعوبات إلى دائرة الضوء .

إن النظريات الأساسية لاقتصاد الرفاهية – النظرية التقليدية ونظرية بارون – تؤكدان على حد سواء أنه فى ظل ظروف معينة ، فإن آلية الأسعار اللامركزية ستعطى نتيجة «جيدة» مثل التخطيط المركزى ، ولاتعطينا النظريات أى سبب إيجابى لتفضيل آلية الأسعار اللامركزية على التخطيط المركزى . لقد كان للعالم آدم سميث سببًا فى تحليله الأساسى للعامل التحفيزى أو افتراضه الأول . وذلك فى أنَّه إذا ما تغاضينا عن هذا التحليل الأساسى ، فإن نظرية الرفاهية الأكثر حداثة قد سلبت مناقشة اللامركزية قوتها . لقد تم تقديم مناقشات جديدة ؛ لتحل محل التحليل الأساسى الأول خلال العشرين سنة المنصرمة وذلك من قبل فون ميسس (١٩٤٤) von Mises وهايك (١٩٤٦) Hayek وسنتحول إلى هذه المناقشات فى القسم التالى .

مبدأ العقلانية المحدودة :

يعتمد نقاش أو جدال فون ميسس وهايك von Mises & Hayek (سنستخدم كتاب هايك) بشكل حاسم وأساسى على حدود المعرفة والمعلومات المتوفرة للبشر وقدراتهم على استخدام المعلومات فى حساباتهم . وبناء عليه فإن هذا الأمر يتصل

اتصالاً وثيقاً بالموضوعات المعرفية التى تمت دراستها وفحصها فى الأقسام الأولى من هذا الفصل والفصل السابق . هذه المناقشة الخاصة باللامركزية هى بالضرورة جدل يشير إلى أن الحدود الحقيقية المعروفة على قدرة التخطيط البشرى تؤدى إلى عمل النظام اللامركزى بشكل أفضل من النظام المركزى . ويبين هايك Hayek هذا الجدل أو المناقشة بشكل جيد على النحو التالى :

إن ما يقترحه (أولئك الذين يلجئون إلى تعقيد الحضارة أو المدنية الحديثة كجدلية للتخطيط المركزى) عامة هو أن الصعوبة المتزايدة فى الحصول على صورة متماسكة للعملية الاقتصادية الكاملة يجعل من غير الممكن الاستغناء عن أن الأشياء يجب تنسيقها بواسطة جهاز مركزى ، إذا ما أريد للحياة ألاتنصهر فى بوتقة الفوضى» .

هذه الجدلية تقوم على سوء فهم كامل لعمل المنافسة . فبعيداً عن كون المنافسة مناسبة فقط لظروف بسيطة نسبيًا ، فإن تعقيد تقسيم العمل ذاته فى ظل الظروف الحديثة هو الذى يجعل المنافسة الطريقة الوحيدة التى بواسطتها يمكن إحداث التنسيق بشكل كاف . وفى هذه الحالة لن تكون هناك صعوبة بالنسبة للرقابة أو التخطيط الكفء إذا ما كانت الظروف بسيطة لدرجة يستطيع معها شخص واحد أو مجلس القيام بدراسة كل الحقائق ذات العلاقة بفعالية . إنه فقط عندما تصبح العوامل التى يجب أخذها فى الاعتبار أو الحسبان كثيرة وعديدة جداً لدرجة يصبح معها من المستحيل كسب أو الحصول على رأى موجز عنها تصبح اللامركزية حتمية . غير أنه عندما تصبح اللامركزية ضرورية ، تنشأ مشكلة التنسيق وهو التنسيق الذى من شأنه ترك الأجهزة المستقلة تعمل بحرية فى تعديل أنشطتها حسب الحقائق التى لايعرفها إلا هى فقط ومع ذلك فإن هذا التنسيق يحدث تعديلاً متبادلاً للخطط ذات العلاقة . وعندما تصبح اللامركزية ضرورية لأنه لايوجد أحد يستطيع القيام بموازنة واعية أو مدركة لكل الاعتبارات المؤثرة فى قرارات العديد من الأفراد ، فإن التنسيق لايمكن التأثير فيه بوضوح بواسطة «الرقابة الواعية أو المدركة» ، ولكن يحدث هذا التأثير بواسطة ترتيبات تنقل لكل عامل المعلومات التى يجب أن تكون لديه ، حتى يستطيع تعديل قراراته بفعالية وفقًا لقرارات الآخرين . وكذلك ونظراً لعدم المعرفة الكاملة أبداً بكل تفاصيل التغييرات التى تؤثر دائمًا فى ظروف العرض والطلب لمختلف السلع ؛ أو لأن

هذه المعرفة أو المعلومات لايمكن جمعها ونشرها بسرعة بواسطة مركز واحد ، فإن المطلوب هو جهاز معين للتسجيل يقوم بتسجيل كل تأثيرات أعمال الأفراد ذات العلاقة آليًا والتى تكون مدلولاتها فى نفس الوقت ناتجة عن ومرشدة لكل قرارات الأفراد .

إنَّ هذا هو ما يقوم به نظام الأسعار تمامًا فى ظل المنافسة وهو لايعطى أى نظام آخر أملاً فى تحقيقها . فهذا النظام يُمكِّن المنظمين والرواد أو رجال الأعمال المغامرين عن طريق مراقبة حركة أسعار قليلة نسبيًا كما يراقب المهندس مؤشرات أقراص مدرجة لتعديل أنشطتهم وفقًا لأنشطة زملائهم ... إنه كلما أصبح الكل معقدًا أصبحنا معتمدين على هذا القسم من المعرفة والمعلومات بين الأفراد الذين يتم تنسيق جهودهم المستقلة بواسطة الآلية الموضوعية الخاصة بنقل المعلومات ذات العلاقة لدينا بنظام الأسعار. (1944 PP.48-50) .

إذن فإن هذا الجدل الإيجابى لآلية الأسعار يعنى : (١) أنه فى ظل منافسة كاملة وفى عدم وجود اقتصاديات خارجية يمكن الحصول على قرارات مثلى بموجب الخطة اللامركزية (بواسطة زيادة الأرباح إلى الحد الأقصى فى الأقسام الفرعية المستقلة) مثلما هو الحال فى ظل الخطة المركزية (٢) فى حقيقة الأمر ، نظراً لأن الخطة اللامركزية تتطلب بشكل أكثر قليلاً جداً من متطلبات المعلومات والحسابات عما هو الحال بالنسبة للخطة المركزية فإنه «يمكن» الحصول على هذه القرارات المثلى عملياً فى ظل الخطة اللامركزية «ولايمكن» الحصول عليها فى ظل الخطة المركزية . وإذا ما قللنا من صرامة فرضية المنافسة التامة يصبح الجدل مقبولاً أو قائمًا بواسطة نظرية بارون Barone شريطة أن نستبدل قاعدة معادلة التكاليف والأسعار الهامشية بقاعدة زيادة أرباح الأقسام الفرعية إلى الحد الأقصى .

على أننا عندما نأخذ فى الاعتبار الاقتصاديات والتكاليف الإضافية الخارجية ، فإنه يجب أن يتم تقييم صافى مزايا اتخاذ القرارات اللامركزية على اتخاذ القرارات المركزية ، أو العكس بالعكس ، بواسطة قياس الخسائر فى الحالة الأولى (اللامركزية) وذلك عن طريق الإخفاق فى أن يؤخذ فى الحسبان نتائج الأعمال غير المباشرة (الاقتصاديات الخارجية) مقابل الخسائر فى الحالة الأخيرة (المركزية) وذلك عن طريق عدم القدرة على الحصول على الحقائق الضرورية وإنجاز الحسابات الضرورية

(العقلانية المحدودة) . إن المشكلة تصبح عندئذٍ كمية بالنسبة للقيمة النسبية لهذين النوعين من «العيوب» فى آلية اتخاذ القرارات . إن المشكلة مماثلة فى الحقيقة للاختيار بين الاحتواء الذاتى والتقليل من احتياجات التنسيق الذى تم تحليله فى الفصل السادس . إنه لايمكن حسم المشكلة بشكل قاطع ونهائى من ناحية اعتبارات الأولويات ، ولكن يجب تحديدها فى كل حاجة بواسطة الإشارة إلى الحقائق التجريبية للعالم .

اللامركزية بدون أسعار :

لقد طبق هايك Hayek حجته عن العقلانية المحدودة على الجدل حول المزايا النسبية للتخطيط المركزى مقابل آلية الأسعار اللامركزية . غير أن هذا الجزء من حجته ، كما رأينا توًا ، هو عن المركزية واللامركزية بوجه عام حقًا ، ولايقوم بإشارة «محددة» لآلية الأسعار . وبناء على ذلك ، فقد نأخذ وجهة نظر عامة أكثر ونقوم بدراسة آليات أخرى للمركزية واللامركزية ، غير ذات علاقة بآلية الأسواق ، التى يمكن أن توفر إجراءات مفيدة أو ذات ميزة بالنسبة لاتخاذ القرارات فى المواقف المعقدة .

إننا لو أخذنا بمتطلب «الزيادة إلى الحد الأمثل» بجديه فإنه من غير المحتمل أن نكتشف أية آليات جديدة يمكن أن تقارن بشكل مفيد بآلية الأسعار . من ناحية أخرى فإن دراسة أو فحص الهيكل الحسابى لأدلة نظريات الرفاهية تبين أن أى باراميتر أو معيار يظهر فى قاعدة قرارات مثلى سيكون له أيضًا تفسير بسيط «كسعر» أو تكلفة هامشية . من الناحية الثانية ، رأينا أيضًا أن الظروف الضرورية بالنسبة للزيادة إلى الحد الأمثل من غير المحتمل مواجهتها فى العالم الخارجى بسبب الاقتصاديات الخارجية . وعليه فقد نكون على استعداد ولدينا الرغبة فى توسيع بحثنا ، واستبدال هدف الإرضاء بالزيادة إلى الحد الأمثل ، والبحث عن آليات تنتج قرارات «جيدة» والتى يمكن أن تُفضَّل على التخطيط المركزى أو آلية الأسعار فى ظل بعض ظروف العالم الحقيقى على الأقل .

فى حقيقية الأمر ، فإن معظم الدليل التجريبى المتوفر فيما يتعلق بملاءمة الأسعار كآليات قرارات فى اقتصادنا هو دليل على أن الأسعار «تنجح» (على سبيل المثال الأسواق الحرة) وليس أنها تنتج درجة مثلى . لهذا فإن السؤال الذى نطرحه هنا هو :

إلى أى مدى يتم مواجهة ظروف المنافسة الكاملة ، وتلك الظروف الخاصة بعدم وجود للاقتصاديات والتكاليف الإضافية الخارجية ؟ إن الدليل بالنسبة للاقتصاد الأمريكى على الأقل غير حاسم . إذ من الواضح أن هذه الظروف لايتم مواجهتها بشكل كامل ، بيد أنه لم يقترح أحد مقياس مفيد لتقييم جدية الانحرافات . وفى ظل الظروف العادية تحقق آلية التسعير الإرضاء : فهى تحرر الأسواق ، وتعطى المستهلكين مجالاً واسعًا من الخيارات أو البدائل ، وإذا ما كانت الاقتصاديات الخارجية موجودة بشكل عادى فإن وجودها يمكن احتماله .

اختبارات آلية الأسعار : التخطيط فى زمن الحرب :

إذا تتبعنا حجة هايك Hayek إلى خاتمتها المنطقية ، فإن مزايا آلية التسعير على التخطيط المركزى يجب أن تصبح أكبر كلما أصبح الموقف الذى يتم تطبيقها عليه أكثر تعقيداً . ويبدو أنه لن يوجد مكانا أفضل لاختبار هذه الفرضية أكثر من الاقتصاد الحديث فى ظل ظروف زمن الحرب . من الناحية الأخرى فإنها لحقيقة تستحق الاهتمام ، ذلك أنه فى ظل ظروف زمن الحرب يتم استبدال آلية التسعير جزئيًا بواسطة التخطيط المركزى . هذا التناقض لم يحظ بالاهتمام الذى يستحقه من علماء الاقتصاد المهتمين بنظرية آليات الأسعار . غير أن هذا التناقض حظى باهتمام إيلى ديفونز Ely Devons ، وهو عالم اقتصاد إنجليزى نافذ البصيرة شارك فى تصميم الطائرات فى بلاده خلال الحرب العالمية الثانية (Devons,1950) . لقد كان مدركًا لوجود تناقض يجب شرحه وتفسيره وذلك على النحو التالى :

«لقد كان دائمًا يفترض من غير شك أو جدال فى وزارة الإنتاج الحربى M. A. P. أن هذا التخطيط ضرورى ، وأنه بدونه كان يمكن أن ينخفض إنتاج الطائرات . وكان هناك أيضًا متشككون كانوا يؤكدون أن الطائرات كان يتم إنتاجها بالرغم من وزارة الإنتاج الحربى وليس بسبب تخطيطها . بيد أن مثل هؤلاء النقاد لم يقترحوا أبداً أن تتخلى وزارة الإنتاج الحربى عن محاولاتها فى التخطيط ، كانوا يظنون أن الطرق والوسائل المستخدمة يمكن تحسينها بشكلٍ جوهرى . ونظراً لهذا القبول الأكيد للحاجة إلى تخطيط إنتاج الطائرات ، وليس العمل من خلال نظام أسعار تنافسية لم يحاول

أحد فى وزارة الإنتاج الحربى .M. A. P شرح سبب ضرورة هذا التخطيط أو الحكم على الطرق أو الوسائل التى استخدمتها وزارة الإنتاج الحربى مقابل إطار عام لنظرية عامة عن التخطيط الاقتصادى فى زمن الحرب . لقد كان المسئولون ذوو العلاقة فى وزارة الإنتاج الحربى يرون أن أنشطة التخطيط كانت تُفرض عليهم بمنطق الأحداث ، ولم يتم اتباعها أو الأخذ بها ؛ لأنه كان لها مكانها المناسب فى نظام مدروس عن أفضل طريقة لضمان تحقيق أقصى إنتاج للطائرات مع أدنى استخدام للموارد (P.2) .

ثم يستطرد ديفونز للإجابة عن السؤال الذى طرحه - المتعلق بأسباب التخطيط المركزى :

«كان التخطيط ضرورياً فى زمن الحرب ؛ لأن الحكومة كانت تتصرف وتعمل على أنها المستهلك الوحيد لمنتجات النظام الاقتصادى وكان عليها قياس وتقدير الأهمية النسبية لإنتاج أصناف مختلفة فى تحقيق الهدف الوحيد وهو كسب الحرب ».

ومن الناحية النظرية كانت الحكومة تستطيع بعد أخذ هذا القرار ، البدء فى طلب هذه المنتجات تاركة المنتجين يتنافسون على المواد الخام والعناصر والعمالة التى كانوا يحتاجون إليها . ولكن ، كان من المحتم ، أن تكون طرق الحكومة فى تمويل الحرب تؤدى إلى التضخم ومثل هذه المنافسة تخدم مجرد رفع المستوى العام للأسعار .

.. لقد كان من غير المحتمل غالباً أن يكون لدى رجال الأعمال الرغبة فى الاستثمار بصفتهم فى إنتاج الذخائر والعتاد البحرى ؛ لأنه لم يتوفر لهم أساس يقيمون عليه تقديرهم لطول الحرب المحتمل وكانت الحكومة وحدها هى التى لديها تلك المعلومات ولذلك كان عليهم افتراض المخاطر الناتجة عن اختيار خط من الاستثمار معين وليس الخط الآخر . (PP.3-4) .

إن الحجة أو الجدلية الأولى مشوقة ومثيرة للاهتمام للغاية ؛ لأنه يمكن للمدير أن يفترض أنه فى ظل ظروف زمن الحرب ، عندما تختفى كل الصعوبات النمطية لتحديد وظيفة الرفاهية الاجتماعية من أمام الهدف الأول والأساسى لكسب الحرب ، فإن الحكومة كانت تستطيع بكل سهولة استخدام نظام الأسعار لجعل قراراتها لامركزية (باستخدام قاعدة بارون Barone) . إن الشىء الضمنى فى تبرير Devons هو أن

العائدات الهامشية للأنشطة المتعددة كانت غير معروفة ، وعليه لم يمكن اتخاذ القرارات على المقياس السليم لهذه الأنشطة منفصلة عن تقديراتها أو أحكامها بالنسبة لمساهمتها الهامشية فى المجهود الحربى . إن هذا لايمنع هذا الجدل القائم على الحقائق ، الذى أقامه المخططون المركزيون ، من أخذ شكل سعر الشراء ، غير أن هذا قد يعنى جيداً أن المخططين المركزيين لن يكونوا قادرين على التوصل إلى قرار حول سعر الشراء هذا دون أن يقوموا بتقديم ما هى الإمدادات أو التموينات التى سوف يحدثها أولاً - وهو تقدير من المفترض أن يجعل التسعير اللامركزى غير ضرورى .

ووفقًا للمصطلحات التى تم استخدامها سلفًا فى هذا الفصل فإن الصعوبة التى تواجهها آلية الأسعار هنا هو أن الأهداف (لكسب الحرب) ليست تشغيلية تماماً - على الأقل ليست تشغيلية بشكل كاف للسماح بإجراء تقديرات بسيطة حول المساهمة الهامشية للأنشطة بالنسبة للأهداف .

إن جدلية ديفونز الثانية المتعلقة بالتضخم يجب ألا تعيقنا ، وذلك بإثارة موضوعات تضارب المصالح والتى هى ليست بذات علاقة بالنسبة للمناقشة الحالية .

أما جدلية ديفونز الثالثة فيما يتعلق بالرغبة والاستعداد للاستثمار ، فإنها تقوم مرة أخرى على ملاحظة أن الحقائق المطلوبة لقرار ما ليست «موجودة» ببساطة ، غير أنها أصبحت بطريقة ما وبواسطة عملية ما معروفة لمتخذ القرار . إنها تعرض افتراضًا هامًا أساسيًا للدفاع عن التسعيرة وهو أن المعلومات المطلوبة متى قَبِلَ متخذو القرارات وضع تكاليف هامشية مساوية للأسعار فإنه يمكن الوصول إليها بسهولة كبيرة بالنسبة لمتخذى القرارات هؤلاء . وعندما لايتحقق هذا الافتراض - عندما لايحدث هذا فى ظل ظروف زمن الحرب - فإن الجدال حول اللامركزية والجدال حول آلية الأسعار يصبحا مستقلين ومتميزيين .

اللامركزية فى التخطيط فى زمن الحرب :

نستطيع الآن أن نرى أوجه القصور لآلية الأسعار بالنسبة لاتخاذ القرارات المتعلقة بزمن الحرب ، بيد أننا لم نتمكن بعد من أن نرى كيف يمكن أن يدعم التخطيط المركزى أعباء التعقيد التى يحذرنا منها هايك Hayek . غير أن لدى ديفونز إجابة عن

هذا السؤال أيضًا فهو يشير إلى أنه «لم يكن التخطيط فى زمن الحرب تخطيطًا مركزيًا بالمعنى الذى عرفنا به المصطلح» . فقد اشتمل التخطيط على عدة عناصر من اللامركزية غير أنه استخدم طرقًا خلاف الأسعار من أجل التنسيق .

إن الرغبة فى ضمان ضرورة أن يتلاءم كل العمل مع مفهوم الحكومة فى البحث عن أفضل طريقة لخوض الحرب قد نتج عنه حتمًا مركزية القرار . ذلك أنه كان من الممكن فقط عن طريق المركزية التأكد من أن أعمال الأفراد سوف تتلاءم كل منها مع الآخر كما أنها ستتلاءم أيضًا مع النمط العام المرغوب . لذلك كان يتوجب ، من الناحية النظرية . أن تقوم هيئة التخطيط العليا بوضع «الخطة الكبرى» بالتفصيل . غير أن هذا فى واقع الأمر لم يتم القيام به ولم يكن فى الإمكان القيام به . وهذا لأنَّ من إحدى خصائص الإدارة الحتمية التى تنتج عن حدود القدرة البشرية ، أنه كلما كانت القرارات عاليه المركزية ، كان الأساس الذى يجب أن تؤخذ القرارات بناء عليه أكثر عمومية ، وكذلك كلما أصبحت العلاقات التى يجب أخذها فى الحسبان أقل . لهذا السبب ، فإنه على الرغم من أن الحكومة كانت تحاول أن تعمل بالنيابة عن المجتمع كفرد واحد يسعى إلى هدف واحد ، إلا أن صعوبات الإدارة كانت تضطرها إلى تفويض القرارات لوحدات إدارية مستقلة ذات احتواء ذاتى كبير . لقد كانت أصعب مهمة فى التخطيط فى زمن الحرب تتمثل فى تحديد أفضل طريقة لتحليل المشكلة إلى أجزاء متكاملة وفى نفس الوقت تحقيق التنسيق بين أعمال الهيئات أو الأجهزة المتكاملة .

ورغم حقيقة أن كل العوامل فى النظام الاقتصادى ذات علاقات متبادلة إلا أن هذه العلاقة المتبادلة بين مجموعة معروفة من المتغيرات قد تكون إما قريبة جدًا أو بعيدة . لقد كانت الطريقة الواضحة لتحليل المشكلات التى يتم التعامل معها تتمثل فى تجميع تلك العوامل معًا حيث كان التشابك يبدو قريبًا جدًا .

ويلخص ديفونز قضية المركزية - اللامركزية بهذه المصطلحات :

تكشف كل محاولة نحو التخطيط هاتين المشكلتين **أولهما** : الحاجة لتقسيم المجال الذى سيتم تغطيته بحيث تستطيع كل وحدة إدارية معالجة قطاعها بكفاءة . **وثانيهما** : الحاجة لضمان أن أعمال هذه الوحدات المستقلة تتلائم مع الخطة العامة . غير أن

تنفيذ هذه المبادىء يؤدى دائماً إلى صراع . ففيما يتعلق بالمشكلة الأولى فإنها تتطلب التفويض أو التنازل عن السلطة حتى تصبح الخطط سهلة وحقيقية ، أما المشكلة الثانية فإنها تتطلب مركزية حتى يتم تنسيق الخطط (P.14) .

نتائج التخطيط داخل المنشأة :

ما هو الضوء الذى يلقيه الجدل على اتخاذ القرارات داخل المنشأة الواحدة؟ لقد كان المجال يهتم مبدئيًا بالاختيار بين المنشآت الخاصة ورقابة الحكومة ، ثم انتقل الجدل تدريجياً إلى الاختيار بين التخطيط المركزى وبين اتخاذ القرارات اللامركزية مع آلية الأسعار ، ولقد أثار استكشاف أو دراسة الموضوع الأخير ثانية الاختيار الأوسع والأعم بين المركزية واللامركزية . لقد كان الجزء الخاص من المناقشة أو الجدل الذى اهتم بشكل مطلق بموضوعات على مستوى الاقتصاد الكبير (الاختيار بين المشروعات الخاصة والرقابة الحكومية) خاضعًا للتعتيم بمرور السنين . وكنتيجة لذلك فإن معظم الجدل الأخير يتعلق بالكامل بمشكلة اتخاذ القرارات داخل المنشأة كما هو الحال بالنسبة لاتخاذ القرارات فى الاقتصاد ككل . لذلك دعنا نر ما نستطيع استنتاجه بشكل موجز من التحليل الذى قمنا به حتى هذه النقطة .

أولاً : كانت المصلحة الذاتية هى الحافز البشرى الذى يمكن الاعتماد عليه فإنه عندئذ يجب أن يرافق لامركزية اتخاذ القرارات فى المنشأة آليات تحفز متخذى القرارات على اتخاذ مسارات عمل تسهم فى زيادة الأرباح إلى الحد الأقصى من قبل المنشأة . لقد كانت الطريقة التى حققت شعبية فى السنوات الأخيرة تتمثل فى التقسيم الإدارى لدليل الحسابات مع وجود قوائم أرباح وخسائر للإدارات . من الناحية الثانية ، فإنه لايوجد سبب لعدم فائدة مقياس معيارى بديل آخر بالتساوى تماماً ، شريطة أن يتلازم هذا المقياس المعيارى مع أرباح الشركة ، وشريطة أن يكون متخذ القرارات مُحفزاً (بواسطة حوافز مالية وحوافز أخرى) للاهتمام بالمقياس المعيارى .

ثانياً : فى ظل ظروف مواتية ، وعلى الخصوص عندما تكون الإدارات مستقلة عن بعضها بشكل كاف بحيث لايوجد اقتصاديات وتكاليف إضافية خارجية كبيرة ، فإن آلية التسعيرة قد تكون طريقة مفيدة لضمان تحقيق اتخاذ القرارات داخل المنشأة .

ثالثًا : يتطلب الاستخدام الداخلى للأسعار ليس مجرد عدم وجود اقتصاديات خارجية فحسب ، بل توفر تقديرات معقولة أو طرق فعالة لمتخذى القرارات من أجل تقدير التكاليف والعائدات الهامشية (والتى تتضمن بدورها ، أن الأهداف يجب أن تكون تشغيلية) . وفى حالة عدم وجود مثل هذه الطرق فقد لاتكون الأسعار آلية فعالة بالنسبة للامركزية . وبناء على ذلك ، فإن التحرك نحو اتخاذ قرارات لامركزية داخل المنظمات لايمكن أن يكون مقصوراً على الاستعمال الداخلى للأسعار .

رابعًا : مادام لايوجد سببٌ للافتراض أن «أى» طريقة لاتخاذ القرارات – سواء أكانت مركزية أو لامركزية – سوف تجعل المنظمة قريبة إلى «الحد الأمثل» الحقيقى ، فإنَّ البحث عن آليات للقرارات لايمكن أن يأخذ فى الاعتبار معايير الزيادة إلى الحد الأمثل بجدية كبيرة ، ولكن يجب أن يسعى هذا البحث إلى طرق «ناجحة أو يمكن تطبيقها» لتحقيق الرضا .

إن استكشاف طرق لاتخاذ القرارات بموازاة هذه الخطوط مازال فى حالة غير متطورة جداً . ذلك أنه لا تتوفر إلاَّ تعميمات قليلة فى أدبيات الإدارة القديمة . من ناحية ثانية فإن مارشاك ورادنر Marschak & Radner (Marschak,1955;1954) ، قد التزما عن كثب ، بنماذج الزيادة إلى الحد الأمثل ، قد بحثا فى تصميم شبكات قرارات كفأة فى المواقف المبسطة بدرجة عالية ، كما أن بعض عملهم من الممكن أن يرتبط بالتجارب المعملية باستخدام شبكة بافيلاس Bavelas . لقد تم تطوير عدد من قواعد القرارات بالنسبة لرقابة الإنتاج وجدولة القرارات فى المنشآت الفردية – ولكن مرة أخرى بمحاولات قليلة فقط خارج حقل أو مجال الزيادة إلى الحد الأمثل (Churchman, Ackoff, Arnoff 1957) .

ديناميكية التخطيط :

لقد درسنا حتى هذه النقطة مبدأ العقلانية المحدودة كقوة هامة تعوض اللامركزية ، غير أننا لم نستعمل أى تمييز أو فرق بين اتخاذ القرارات المبرمجة وغير المبرمجة . ومادمنا نقصر أنفسنا على النموذج التقليدى فيما يتعلق بالاختيار بين بدائل معروفة ، فإن النقاط الرئيسة التى يعتمد عليها موضوع التخطيط تتمثل فى إمكانية تقدير

وظائف معينة (وظيفة الإنتاج ووظيفة الطلب) وتوقع بيانات مستقبلية معينة . وسواء أكانت الأسعار تشكل طرقًا فعَّالة بالنسبة لاتخاذ القرارات فهو أمر يجب تحديده بواسطة دراسة التوازن التى ستقود النظام نحوه وتؤثر أخطاء التقديرات والتوقعات على التوازن والخصائص الديناميية التى يتم إحداثها فى النظام من خلال مراجعات وتنقيحات التقديرات والتوقعات .

فعلى سبيل المثال لا الحصر ، نستطيع إجراء مقارنة بين نظام تخطيط لامركزى فى منشأة ما حيث تكون قرارات الإنتاج فى كل إدارة يتم تنظيمها بواسطة الأسعار وبين نظام لامركزى ، حيث يتم تنظيم هذه القرارات بتوقعات المبيعات والتغذية المرتدة لبيانات المخزون السلعى (معظم خطط المخزون السلعى ورقابة الإنتاج الرسمية الفعلية هى من النوع الأخير) . ووفقًا لإدراكنا فإنه لم يتم إجراء مقارنات تجريبية فعلية من هذا النوع إلا إذا وضعنا تقييم ديفونز Devons لطرق التخطيط البديلة فى زمن الحرب فى هذه الفئة أو المجموعة .

إن مقارنة آليات التخطيط البديلة فى ظل ظروف يتم فيها تطوير برامج جديدة لهى أيضًا أكثر صعوبة . ذلك أنّه قد يكون لهيكل معين من الاتصالات واتخاذ القرارات نتائج مختلفة تمامًا فيما يتعلق بكفاءة العمليات اليومية أكثر مما يتعلق بقدرة المنظمة على معالجة التغييرات فى هيكلها الخاص بها أو معالجة التغييرات غير المبرمجة الأخرى . وحيث إن نظرية التخطيط التقليدية تنطبق حرفيًا على الحالة الثابتة فقط - بالنسبة لمقارنة التوازنات - فهى لاتوفر إطارًا للمقترحات المعيارية عن التخطيط فى ظل ظروف التغيير غير المبرمج . ولذلك فإنه إلى الحد الذى تكون فيه هذه الاعتبارات الديناميكية مهمة فإن النظرية التقليدية غير ذات علاقة إلى حد كبير بالموضوع محل البحث . إن الاقتراحات أو الفرضيات التى تم تقديمها فى الأقسام الأولى من هذا الفصل تمثل منهجًا بديلاً أقل تطورًا بالكامل غير أنها ربما تكون أكثر علاقة فى النهاية .

٧/٧ خاتمة :

لقد قمنا فى هذا الفصل والفصل السابق بدراسة الجوانب المعرفية للسلوك الإنسانى فى المنظمات . فقد سيطرت وجهة نظر الإدارة العلمية بوجه عام على دراسة

المنظمات فى الربع الأول من هذا القرن ، بينما سيطرت المصالح والمداخل التى تم تسميتها عادة «بالعلاقات الإنسانية» فى الربع الثانى . ففى الحالة الأولى ، كان يتم النظر إلى الأفراد العاملين فى المنظمة على أنَّهم فى الأساس «أدوات» يمكن وصفها فيما يتعلق بخصائص فسيولوجية قليلة ، وخصائص سيكولوجية بسيطة - وفى الحالة الأخيرة ، كان الأفراد العاملون مزودين بمشاعر وحوافز ولكن تم إعطاء اهتمام قليل نسبيًا لخصائصهم ككائنات متكيفة مفكرة . إن تحليلنا للإدراك والمعرفة يتلاءم مع الإطار الأعم والأوسع لنظرية المنظمات ، ليس على اعتبار أنه بديل لهذه المداخل الأولى ولكن مكملاً لها .

ونظرًا لوجود اهتمام بالنظرية المعرفية فى المنظمات أقل من غيرها من النظريات ، فإن معالجة النظرية فى الفصلين الأخيرين كانت بالضرورة متقطعة وغير كاملة وأقل نظامية من التحليل فى الفصول الخمسة الأولى . إنه لايوجد ، على وجه الخصوص ، دليل تجريبى لنوع موثوق فيه ومقنع - وهذا فى حد ذاته شكوى طرحناها فى كل هذا الكتاب ولكنه ينطبق بقوة خاصة على موضوع المعرفة . إن جهودنا فى كتابة هذه الفصول ستكون قد لاقت ما تستحقه من مجازاة ومكافأة إذا شجعت آخرين للانضمام فى مهمة استبدال الخيال أو الصورة الذهنية بالحقيقة فيما يتعلق بفهم العقل البشرى والسلوك الإنسانى فى بيئة تنظيمية .

ملحق :

من الصعوبة بكل تأكيد ، وربما من غير الضرورى ، تلخيص محتوى كتاب هو فعلاً ملخص لكم هائل من التنظير (وإلى حد أقل بكثير) الإثبات التجريبى للنظريات . إن أفضل طريقة لاختتام كتابنا هذا هو أن نعود إلى بيان غرضنا الذى ذكرناه فى الفصل الأول . لقد استعرضنا الأدبيات عن نظرية التنظيم بادئين بتلك النظريات التى نظرت إلى الموظف على أنه أداة أو ميكنة فسيولوجية ، وتقدمنا عبر النظريات التى اهتمت أساسًا بالجوانب التحفيزية والتأثيرية للسلوك الإنسانى واختتمنا بنظريات اهتمت اهتمامًا خاصًا بالعمليات المعرفية .

لقد رأينا أن المجالات التى استعرضناها بالمسح والدراسة غير متساوية جدًا فيما

يتعلق بالمرحلة التى وصلت إليها صياغة النظريات ، وعلى الخصوص فيما يتعلق بمدى التجربة الفعلية للاقتراحات أو الافتراضات . لقد كانت الأدلة التى استطعنا تجميعها بالنسبة لاقتراحاتنا تتعلق غالبًا بالفصول الوسطى من الكتاب ، تلك الفصول التى تتعلق بالتحفيز والاتجاهات . إن الجوانب المعرفية للسلوك الإنسانى مازالت حتى اليوم أرضًا لم تستكشف أو يتم سبر أغوارها بعد .

لقد لاحظنا ، فى نفس الوقت ، أن مشكلات الاختبار التجريبى للاقتراحات أو الفرضيات عن السلوك التنظيمى التى تم توضيحها هنا تثير عدداً من القضايا الفنية والمنهجية ، ونظرًا لأننا تناولنا بالمناقشة والدراسة بعض هذه الموضوعات فى أماكن أخرى ، فلن نزيد عبء هذا الكتاب بمناقشة تفصيلية أبعد مما ظهر فى الفصول الأولى . من ناحية ثانية ، فإننا نود أن نستشهد أو نورد أربعة موضوعات منهجية تبدو هامة على نحو خاص بالنسبة للبحوث المتعلقة بالسلوك التنظيمى وهى :

١ – موضوع التحديد : كرَّس الاقتصاديون وآخرون (Koopmans, 1950, Hood & Kopmaus, 1953) عناية كبيرة لمشكلة اختبار النماذج النظرية ببيانات تجريبية . ولقد لاحظنا عند عدة نقاط أنَّ بعض النماذج التى قدمناها وقدمها آخرون فى نظرية المنظمات ينقصها التعريف أو التحديد بشكل جوهرى .

٢ – موضوع استنباط البرنامج الذى تستخدمه وحدة تنظيمية من ملاحظة سلوك أعضاء الوحدة . لقد تم القيام بقدر أساسى وكبير من العمل المتعلق بمنهجية الاستدلال على البرامج (Simon, Show Newell, 1958 : Trow ، Simon ، Cyert,1956)

٣ – موضوع استنتاج وجود أو عدم وجود وقوة علاقات التأثير بين أعضاء منظمة ما . لقد تمت مناقشة بعض المشاكل الرئيسة المتضمنة فى قياس التأثير من قبلنا ومن قبل باحثين آخرين فى السنوات القليلة الماضية (Dahl,1957; March, 1955a, 1956, 1957, Simon, 1953) .

٤ – موضوع وضع البحث الميدانى بوجه عام ودراسة الحالة الواحدة للسلوك التنظيمى بوجه خاص فى البحث التنظيمى . وفى هذا السياق فإننالانشعر أن هذا المجال قد تطور بشكل جيد إننا نتمنى أن يكون فى استطاعتنا تقديم بعض الإسهامات الجديدة فى هذا الحقل . ولكن لسوء الحظ ليس هذا فى استطاعتنا . وكما هو

الحال فى النظرية الجوهرية ، فإن منهجية نظرية المنظمات غير متوازية وتدعو إلى مزيد من التطوير .

إننا نأمل أن نكون قد وصفنا بدقة معقولة المعنى والمقصد من الاقتراحات والافتراضات والنظريات التى أسهم بها الآخرون فى الأدبيات دون أن نخفى أحكامنا الخاصة بنا عن النظريات الأساسية للسلوك الإنسانى التى استندوا إليها . بل إننا نأمل بشكل أكثر حماسًا أن نكون قد قمنا بالإشارة إلى مئات الفرص المتاحة لاستخدام السلوك الإنسانى فى المنظمات كأساس للاختبار التجريبى لبعض التعميمات الأساسية والإبداعات المنهجية الرئيسة للعلوم السلوكية .

قائمة المراجع

تحوى هذه القائمة كل المراجع التى تم الاستشهاد بها فى متن الكتاب . إضافة إلى ذلك فإن هذه القائمة تضم أيضاً عدداً من الأعمال العلمية التى لم يتم إيرادها فى متن الكتاب . وأياً كان الأمر ، فإنه على الرغم من طول هذه القائمة فإنها تمثل عينة من الأدبيات أكثر من كونها قائمة شاملة . وللاطلاع على قوائم مرجعية أخرى ذات علاقة وإن كانت مختلفة إلى حد ما ، فإنه يمكن الرجوع إلى ما يلى :

H. R Bowen, The business Enterprise as a Subject for Reseach (Social Seience research Council, 1955); A. de grazia, Human Relations in public Administration (Public Administration Servece, 1949); R. Dubin, The World of Work (prenticeHall, 1958); V. Restridge and d. Wray, Industrial Sociology : An Ammotated Bibliography (University of Illinois Institute of Labo and Industrial Relations, 1953).

Abruzzi, A. (1952) Work Measurement. New York.

The Acton Society Trust (1953) Size and Morale. London.

Adams, D. K. (1952) Conflict and integration. journal of Personality. 22, 548-56.

Adams, S. (1953) Status congruency as a variable in small group performane. Social Forces. 32, 16-22.

—— (1945) Social climate and productivity in small military groups. American Sociological Review. 19, 469-92.

Adams. W. (1953) Competition, monopoly, and countervailing power. Quarterly Journal of Economics. 68, 421-92.

Albert, R. S. (1953)Comments on the scientific function of the concept of cohesiveness. American Journal of Sociology. 59,231-4.

Alchian, A. A., S. Enke, and E. T. Penrose (1953) Biological analogies in the theory of the firm : comment and regoinder. American Economic Rewiew. 43, 600-7.

Amar, J. (1920) The Human Motor. London.

Anderson, C. A., J. C. Brown, and M. J. Bowman (1952) Intelligence and occupational mobility. Journal of Political Economy. 60, 218-39.

Annett, J., and H. Kay (1957) Knowledge of results and "skilled performance." *Occupational Psychology*. **31**, 69–79.
Ansoff, H. I. (1957) Strategies for diversification. *Harvard Business Review*. **35**, 113–24.
Argyle, M. (1957) Social pressure in public and private situations. *Journal of Abnormal and Social Psychology*. **54**, 172–5.
Argyris, C. (1952) The Impact of Budgets on People. New York.
—— (1954) Human relations in a bank. *Harvard Business Review*. **32**, 63–72.
—— (1954) The fusion of an individual with an organization. *American Sociological Review*. **19**, 267–72.
—— (1954) *The Present State of Research in Human Relations in Industry*. New Haven.
—— (1955) Organizational leadership and participative management. *Journal of Business*. **28**, 1–7.
—— (1957) The individual and organization: some problems of mutual adjustment. *Administrative Science Quarterly*. **2**, 1–22.
Aristotle. *Politics*.
Arnold, D. G. (1951) Attitude toward authority and sociometric status as factors in productivity and job satisfaction. Unpublished Ph. D. thesis, University of California at Los Angeles.
Arrow, K. J. (1951) Alternative approaches to the theory of choice in risk-taking situations. *Econometrica*. **17**, 404–37.
Ashby, W. R. (1940) Adaptiveness and equilibrium. *Journal of Mental Science*. **86**, 478.
—— (1945) Effect of controls on stability. *Nature*. **155**, 242–3.
—— (1945) The physical origin of adaptation by trial and error. *Journal of General Psychology*. **32**, 13–25.
—— (1947) Principles of the self-organizing dynamic system. *Journal of General Psychology*. **37**, 125–8.
Babchuk, N., and W. J. Goode (1951) Work incentives in a self-determined group. *American Sociological Review*. **16**, 679–87.
Bach, G. L. (1957) *Economics*. 2nd ed. Englewood Cliffs, N. J.
Back, K. W. (1951) Influence through social communication. *Journal of Abnormal and Social Psychology*. **46**, 9–23.
Bailey, N. R. (1942) *Motion Study for the Supervisor*. New York.
Bakke, E. W. (1950) *Bonds of Organization*. New York.
——, P. M. Hauser, G. L. Palmer, C. A. Myers, D. Yoder, and C. Kerr (1954) *Labor, Mobility, and Economic Opportunity*. New York.
Baldamus, W. (1951) Type of work and motivation. *British Journal of Sociology*. **2**, 44–51.
Bales, R. F., and P. E. Slater (1957) Notes on "role differentiation in small discussion-making groups": reply to Dr. Wheeler. *Sociometry*. **20**, 152–5.
Bales, R. F., and F. L. Strodtbeck (1951) Phases in group problem-solving. *Journal of Abnormal and Social Psychology*. **46**, 485–95.

Balfour, W. C. (1953) Productivity and the worker. *British Journal of Sociology*. **4**, 257–65.

Barish, N. N. (1951) *Systems Analysis for Effective Administration*. New York.

Barker, R. G. (1942) An experimental study of the resolution of conflict by children. *Studies in Personality*. **2**, 13–34.

Barnard, C. I. (1938) *The Functions of the Executive*. Cambridge, Mass.

Barnes, R. M. (1949) *Motion and Time Study*. New York.

—— and N. A. Englert (1946) *Bibliography of Industrial Engineering and Management Literature*. Dubuque, Iowa.

Bartlett, F. C. (1948) Men, machines and productivity. *Occupational Psychology*. **22**, 190–6.

Bass, B. M. (1954) The leaderless group discussion. *Psychological Bulletin*. **51**, 465–92.

——, C. R. McGehee, W. C. Hawkins, P. C. Young, and A. S. Gebel (1953) Personality variables related to leaderless group discussion behavior. *Journal of Abnormal and Social Psychology*. **48**, 120–8.

Baumgartel, H. (1956) Leadership, motivations, and attitudes in research laboratories. *Journal of Social Issues*. **12**, 24–31.

Bavelas, A. (1948) Some problems of organizational change. *Journal of Social Issues*. **3**, 48–52.

Bayton, J. A., and H. W. Conley (1957) Deviation of success background and the effect of failure upon performance. *Journal of General Psychology*. **56**, 179–85.

Becker, H. S., and J. Carper (1956) The elements of identification with an occupation. *American Sociological Review*. **21**, 341–8.

—— (1956) The development of identification with an occupation. *American Journal of Sociology*. **61**, 289–98.

Behrend, J. (1953) Absence and labour turnover in a changing economic climate. *Occupational Psychology*. **27**, 69–79.

Bell, G. B., and H. E. Hall, Jr. (1954) The relationship between leadership and empathy. *Journal of Abnormal and Social Psychology*. **49**, 156–7.

Bellows, R. M. (1954) *Psychology of Personnel in Business and Industry*. New York.

Bendix, R. (1947) Bureaucracy: the problem and its setting. *American Sociological Review*. **12**, 493–507.

—— and S. M. Lipset, eds (1953) *Class, Status, and Power: A Reader in Social Stratification*. Glencoe, Ill.

Bennett, E. B. (1955) Discussion, decision, commitment and consensus in "group decision." *Human Relations* **8**, 251–73.

Bennis, W. G. (1956) Values and organization in a university social research group. *American Sociological Review*. **21**, 555–63.

—— and H. A. Shepard (1956) A theory of group development. *Human Relations*. **9**, 415–37.

Berelson, B. R., P. F. Lazarsfeld, and W. N. McPhee (1954) *Voting, A Study of Opinion Formation in a Presidential Campaign*. Chicago.

Berkowitz, L. (1953) Sharing leadership in small, decision-making groups. *Journal of Abnormal and Social Psychology*. **48**, 231–8.

—— (1954) Group standards, cohesiveness, and productivity. *Human Relations*. **7**, 509–14.

—— and R. M. Lundy (1957) Personality characteristics related to susceptibility to influence by peers or authority figures. *Journal of Personality*. **25**, 306–16.

Berliner, J. S. (1952) The informal organization of the Soviet firm. *Quarterly Journal of Economics*. **66**, 342–65.

Berlyne, D. E. (1954) A theory of human curiosity. *British Journal of Psychology*. **45**, 180–91.

—— (1957) Conflict and choice time. *British Journal of Psychology*. **48**, 106–18.

—— (1957) Attention to change, conditional inhibition ($_SI_R$) and stimulus satiation. *British Journal of Psychology*. **48**, 138–40.

Bernard, J. (1950) Where is the modern sociology of conflict? *American Journal of Sociology*. **56**, 11–16.

—— (1951) The conceptualization of intergroup relations. *Social Forces*. **29**, 243–51.

—— (1954) The theory of games of strategy as a modern sociology of conflict. *American Journal of Sociology*. **59**, 411–24.

Bernberg, R. E. (1952) Socio-psychological factors in industrial morale. *Journal of Social Psychology*. **36**, 73–82.

—— (1954) Personality correlates of social conformity. *Journal of Applied Psychology*. **38**, 148–9.

Bethel, L. L., F. S. Atwater, G. H. E. Smith, and A. Stackman, Jr. (1945) *Industrial Organizations and Management*. New York.

Biera, J. (1953) Changes in interpersonal perceptions following social interaction. *Journal of Abnormal and Social Psychology*. **48**, 61–6.

Bilkey, W. J. (1953) A psychological approach to consumer behavior analysis. *Journal of Marketing*. **18**, 18–25.

Bilodeau, E. A. (1954) Recent experiments on knowledge of results with psychomotor devices. *USAF Personnel Training Reserve Center Bulletin*. No. AFPTRC-TR-54-68.

Birch, H. G. (1945) The role of motivational factors in insightful problem-solving. *Journal of Comparative Psychology*. **38**, 295–317.

Black, D. (1948) On the rationale of decision-making. *Journal of Political Economy*. **56**, 23–34.

Blackett, D. W. (1928) *Factory Labor Turnover in Michigan*. University of Michigan Business Studies, Volume II.

Blake, R. R., H. Helson, and J. S. Mouton (1957) The generality of conformity behavior as a function of factual anchorage, difficulty of task and amount of social pressure. *Journal of Personality*. **25**, 294–305.

Blau, P. M. (1954) Patterns of interaction among a group of officials in a government agency. *Human Relations*. **7**, 337–48.

—— (1954) Cooperation and competition in a bureaucracy. *American Journal of Sociology*. **59**, 530–5.

—— (1955) *The Dynamics of Bureaucracy*. Chicago.

—— (1957) Occupational bias and mobility. *American Sociological Review*. **22**, 392–9.

Bluestone, A. (1955) Major studies of workers' reasons for job change. *Monthly Labor Review*. **78**, 301–6.

Blum, F. H. (1953) *Toward a Democratic Work Process*. New York.

Blum, M. C. (1949) *Industrial Psychology and Its Social Foundations*. New York.

Blumen, I., M. Kogan, and P. J. McCarthy (1955) *The Industrial Mobility of Labor as a Probability Process*. N.Y.

Bolanovich, D. J. (1948) Interest tests reduce factory turnover. *Personnel Psychology*. **1**, 81–92.

Borgatta, E. F., and R. F. Bales (1953) Interaction in reconstituted groups. *Sociometry*. **16**, 302–20.

Boskoff, A. (1953) Postponement of social decision in transitional society. *Social Forces*. **31**, 229–34.

Boulding, K. E. (1955) Contributions of economics to the theory of conflict. *Bulletin of the Research Exchange on the Prevention of War*. **3**, 51–9.

Bovard, E. W., Jr. (1951) Group structure and perception. *Journal of Abnormal and Social Psychology*. **46**, 398–405.

—— (1956) Interaction and attraction to the group. *Human Relations*. **9**, 481–9.

Brayfield, A. H., and W. H. Crockett (1955) Employee attitudes and employee performance. *Psychological Bulletin*. **52**, 396–424.

Breed, W. (1955) Social control in the newsroom: a functional analysis. *Social Forces*. **33**, 326–35.

Brehm, J., and L. Festinger (1957) Pressures toward uniformity of performance in groups. *Human Relations*. **10**, 85–91.

Bressler, M., and C. F. Westoff (1954) Leadership and social change: the reactions of a selected group to industrialization and population influx. *Social Forces*. **32**, 235–43.

Brinton, C. C. (1952) *The Anatomy of Revolutions*. New York.

Brissenden, P. F., and E. Frankel (1922) *Labor Turnover in Industry*. New York.

Britton, C. E. (1953) *Incentives in Industry*. Employee Relations Department, Esso Standard Oil Company: New York.

Brown, A. (1945) *Organization: A Formulation of Principle*. New York.

Brown, C. W., and E. E. Ghisselli (1953) The prediction of labor turnover by aptitude tests. *Journal of Applied Psychology*. **37**, 9–12.

Brown, J. S. (1956) Union size as a function of intra-union conflict. *Human Relations*. **9**, 75–89.

Brown J. S. and I. E. Farber (1951) Emotions conceptualized as intervening variables – with suggestions toward a theory of frustration. *Psychological Bulletin*. **48**, 465–95.

Brown, P. (1954) Bureaucracy in a government laboratory. *Social Forces*. **52**, 259–68.

Brown, W. B. D. (1945) Incentives within the factory. *Occupational Psychology*. **19**, 82–92.

Brown, W. H. (1953) An instrument for studying viscidity within small groups. *Educational and Psychological Measurement*. **13**, 402–17.

—— (1957) Innovation in the machine tool industry. *Quarterly Journal of Economics*. **71**, 406–25.

Browne, C. G. (1951) Study of executive leadership in business, IV: sociometric pattern. *Journal of Applied Psychology*. **35**, 34–7.

—— (1952) and B. J. Neitzel. Communication, supervision and morale. *Journal of Applied Psychology*. **36**, 86–91.

Bruner, J. S., J. J. Goodnow, and G. A. Austin (1956) *A Study of Thinking*. New York.

Buchanan, J. M. (1954) Individual choice in voting and the market. *Journal of Political Economy*. **62**, 334–43.

Bullock, R. P. (1952) *Social Factors Related to Job Satisfaction*. Ohio State University Bureau of Business Research Columbus.

—— (1953) Position, function and job satisfaction of nurses in the social system of a modern hospital. *Nursing Research*. **2**, 4–14.

Burchard, W. W. (1954) Role conflicts of military chaplains. *American Sociological Review*. **19**, 528–35.

Burgess, F. W., and H. J. Locke (1953) *The Family*, 2nd ed. New York.

Burns, T. (1954) The directions of activity and communication in a departmental executive group. *Human Relations*. **7**, 73–97.

Burtt, H. E. (1929) *Psychology and Industrial Efficiency*. New York.

Butler, W. P. (1954) Wage incentives in operation – Case Study No. 6. *Personnel Practices Bulletin* (Melbourne). **10**, 21–9.

Byrt, W. J. (1953) Some aspects of wage incentives. *Bulletin Industrial Psychology*. **9**, 3–14.

—— (1954) Human factor in wage incentives. *Personnel Practices Bulletin* (Melbourne). **10**, 16–21.

—— and B. L. Pordevirs (1955) Wage incentives in operation – Case Study No. 8. *Personnel Practices Bulletin* (Melbourne). **11**, 44–52.

Campbell, D. T., and B. B. Tyler (1957) The construct validity of work-group morale measures. *Journal of Applied Psychology*. **41**, 91–2.

Campbell, H. (1952) Group incentive payment schemes: the effects of lack of understanding and of group size. *Occupational Psychology*. **26**, 15–21.

—— (1953) Some effects of joint consultation on the status and role of the supervisor. *Occupational Psychology*. **27**, 200–6.

Canter, R. R. (1951) The use of extended control-group designs in human relations studies. *Psychological Bulletin*. **48**, 340–7.

Carlin, E. A. (1952) John R. Commons – institutional theorist. *Social Forces.* **30**, 379–87.

Carlson, E. R. (1956) Attitude change through modification of attitude structure. *Journal of Abnormal and Social Psychology.* **52**, 256–61.

Carter, L., W. Haythorn, B. Meirowitz, and J. Lanzetta (1951) The relation of categorizations and ratings in the observation of group behavior. *Human Relations.* **4**, 239–59.

—— W. Haythorn, B. Shiver, and J. Lanzetta (1951) The behavior of leaders and other group members. *Journal of Abnormal and Social Psychology.* **46**, 589–95.

Cartwright, D. (1941a) Relation of decision-time to the categories of response. *American Journal of Psychology.* **54**, 174–96.

—— (1941b) Decision-time in relation to the differentiation of the phenomenal field. *Psychological Review.* **48**, 425–42.

—— (1949) Some principles of mass persuasion. *Human Relations.* **2**, 253–67.

—— (1951) Achieving change in people: some applications of group dynamics theory. *Human Relations.* **4**, 381–92.

—— (1943) and L. Festinger. A quantitative theory of decision. *Psychological Review.* **50**, 595–621.

—— and A. Zander (1953) *Group Dynamics: Research and Theory.* Evanston, Ill.

—— J. Seeman, and D. L. Grummon (1956) Patterns of interpersonal relations. *Sociometry.* **19**, 166–77.

Cassinelli, C. W. (1953) The law of oligarchy. *American Political Science Review.* **47**, 773–84.

Cattell, R. B. (1951) New concepts for measuring leadership, in terms of group syntality. *Human Relations.* **4**, 161–84.

——, D. R. Saunders, and G. F. Stice (1953) The dimensions of syntality in small groups. *Human Relations.* **6**, 331–56.

Chane, G. W. (1942) *Motion and Time Study.* New York.

Charters, W. W., Jr. (1952) A study of role conflict among foremen in a heavy industry. Unpublished doctoral thesis, University of Michigan.

Child, I. L. (1941) Morale: a bibliographical review. *Psychological Bulletin.* **38**, 393–420.

—— and J. W. M. Whiting (1949) Determinants of level of aspiration: evidence from everyday life. *Journal of Abnormal and Social Psychology.* **44**, 303–14.

Choate, J. S. (1953) Labour turnover. *Journal of the Institute of Personnel Management.* **37**, 95–101.

Chowdry, K., and T. M. Newcomb (1952) The relative abilities of leaders and non-leaders to estimate opinions of their own groups. *Journal of Abnormal and Social Psychology.* **47**, 51–7.

Christie, L. S. (1954) Organization and information handling in task groups. *Journal of the Operations Research Society of America*. **2**, 188–96.
Christie, N. Fangevoktere i Konsentrasjonsleire (Guards in concentration camps). *Nordisk Tidskrift for Kriminalvidenskap*. 1952, issue no. 4; 1953, no. 1.
Christie, R., and J. Garcia (1951) Subcultural variation in authoritarian personality. *Journal of Abnormal and Social Psychology*. **46**, 457–69.
Christner, C. A., and J. K. Hemphill (1955) Leader behavior of B-29 commanders and changes in crew members' attitudes towards the crew. *Sociometry*. **18**, 82–7.
Churchman, C. W., and R. L. Ackoff (1950) Purposive behavior and cybernetics. *Social Forces*. **29**, 22–39.
—— and E. L. Arnoff (1957) *Introduction to Operations Research*. New York.
Clark, B. R. (1956) Organizational adaptation and precarious values: a case study. *American Sociological Review*. **21**, 327–36.
Clark, L. H., ed. (1958) *Consumer Behavior*. New York.
Clark, W. (1938) *The Gantt Chart*. London.
Clarke, A. C. (1956) The use of leisure and its relation to levels of occupational prestige. *American Sociological Review*. **21**, 301–7.
Cleland, S. (1955) *The Influence of Plant Size on Industrial Relations*. Princeton, N. J.
Coates, C. H., and R. J. Pellegrin (1957) Executives and supervisors: contrasting self-conceptions and conceptions of each other. *American Sociological Review*. **22**, 217–20.
Coch, L., and J. R. P. French (1948) Overcoming resistance to change. *Human Relations*. **1**, 512–33.
Cochran, T. C. (1951) The executive mind: the role of railroad leaders, 1845–1890. *Bulletin of the Business Historical Society*. **25**, 230–41.
Cohen, A. (1947) *Time Study and Common Sense*. London.
Cohen, J. (1953) The ideas of work and play. *British Journal of Sociology*. **4**, 312–22.
Cohen, M. B., and R. A. Cohen (1954) Personality as a factor in administrative decisions. *Psychiatry*. **14**, 47–53.
Colberg, M. R. (1951) Priorities, allocations, and limitations. *Southern Economic Journal*. **18**, 145–59.
Coleman, J., E. Katz, and H. Menzel (1957) Diffusion of an innovation among physicians. *Sociometry*. **20**, 253–70.
Collins, O., M. Dalton, and D. Roy (1946) Restriction of output and social cleavage in industry. *Applied Anthropology*. **5**, 1–31.
Commons, J. R. (1951) *The Economics of Collective Action*. New York: Macmillan.
Comrey, A. L., J. M. Pfiffner, and H. P. Beem. (1952) Factors influencing organizational effectiveness I: the US Forest Service. *Personnel Psychology*. **5**, 307–28.

Cook, P. H., and A. J. Wyndham (1953) Patterns of eating behavior: a study of industrial workers. *Human Relations*. **6**, 141–60.

Cooper, J. B., and L. J. Michiels (1952) A study of attitudes as functions of objective knowledge. *Journal of Social Psychology*. **36**, 59–71.

Copley, F. R. (1923) *Frederick W. Taylor, Father of Scientific Management*. New York.

Corman, B. R. (1957) The effect of varying amounts and kinds of information as guidance in problem solving. *Psychological Monographs*. **71**, No. 2.

Cornell, W. B. (1936) *Organization and Management in Industry and Business*. New York.

Coser, L. (1955) *The Functions of Social Conflict*. Glencoe, Ill.

Cousins, A. N. (1951) Social equilibrium and the psychodynamic mechanism. *Social Forces*. **30**, 201–9.

Covner, B. J. (1950) Management factors affecting absenteeism. *Harvard Business Review*. **28**, 42–8.

Crockett, W. H. (1955) Emergent leadership in small, decision-making groups. *Journal of Abnormal and Social Psychology*. **51**, 378–83.

Cuber, J. F. (1952) Current research activity in social organization. *American Sociological Review*. **17**, 477–9.

Cunningham, R. M. (1956) Brand loyalty – what, where, how much? *Harvard Business Review*. **34**, 116–28.

Curle, A. (1949a) Incentives to work: an anthropological appraisal. *Human Relations*. **2**, 41–7.

—— (1949b) The sociological background to incentives. *Occupational Psychology*. **23**, 21–3.

Cyert, R. M., and J. G. March (1955) Organizational structure and pricing behavior in an oligopolistic market. *American Economic Review*. **45**, 129–39.

—— (1956) Organizational factors in the theory of oligopoly. *Quarterly Journal of Economics*. **70**, 44–64.

—— H. A. Simon, and D. B. Trow (1956) Observation of a business decision. *Journal of Business*. **29**, 237–48.

Dahl, R. A. (1947) Validity of organization theory. *Public Administration Review*. **7**, 281–3.

—— (1957) The concept of power. *Behavioral Science*. **2**, 201–15.

—— (1953) and C. E. Lindblom. *Politics, Economics, and Welfare*. New York.

Dale, E. (1952) *Planning and Developing the Organizational Structure*. New York.

Dalton, M. (1948) The industrial rate buster. *Applied Anthropology*. **7**, 5–18.

—— (1951) Informal factors in career achievement. *American Journal of Sociology*. **51**, 407–15.

—— (1955) Managing the managers. *Human Organization*. **14**, 4–10.

Darley, J. G., N. Gross and W. C. Martin (1952) Studies of group behavior: factors associated with the productivity of groups. *Journal of Applied Psychology*. **36**, 396–403.

Davidson, H. O. (1952) *Functions and Bases of Time Standards*. Columbus, Ohio.

Davies, A. F. (1952) Prestige to occupations. *British Journal of Sociology*. **3**, 134–47.

Davis, A. K. (1951) Conflict between major social systems: the Soviet-American case. *Social Forces*. **30**, 29–36.

Davis, F. J. (1954) Conceptions of official leader roles in the Air Force. *Social Forces*. **32**, 253–8.

Davis, J. (1956) Status symbols and the measurement of status perception. *Sociometry*. **19**, 154–65.

Davis, K. (1953) A method of studying communication patterns in organizations. *Personnel Psychology*. **6**, 301–12.

Davis, L. E., and P. D. Josselyn (1953) How fatigue affects productivity. *Personnel Psychology*. **30**, 54–9.

Davis, N. (1944) Some psychological effects on women workers of payment by the individual bonus method. *Occupational Psychology*. **18**, 53–62.

—— (1953) A study of the merit-rating scheme in a factory. *Occupational Psychology*. **27**, 57–68.

Davis, R. C. (1940) *Industrial Organization and Management*. New York.

—— (1954) *Factors Related to Scientific Research Performance*. Survey Research Center, University of Michigan.

Dean, L. R. (1954) Social integration, attitudes and union activity. *Industrial and Labor Relations Review*. **8**, 48–58.

—— (1954) Union activity and dual loyalty. *Industrial and Labor Relations Review*. **7**, 526–36.

Dearborn, D. C., and H. A. Simon (1958) Selective perception: a note on the departmental identifications of executives. *Sociometry*. **21**, 140–4.

Dember, W. M., and R. W. Earl (1957) Analysis of exploratory, manipulatory and curiosity behaviors. *Psychological Review*. **64**, 91–6.

Denerly, R. A. (1953) Workers' attitudes toward an establishment scheme. *Occupational Psychology*. **27**, 1–10.

Dent, J. K., and R. G. Griffith (1957) *Employee Health Services: A Study of Managerial Attitudes and Evaluations*. Survey Research Center, University of Michigan.

Derse, J. C. (1946) *Machine Operation Times for Estimators*. New York.

Detambel, M. H., and L. M. Stolurow (1957) Probability and work as determiners of multichoice behavior. *Journal of Experimental Psychology*. **53**, 73–81.

Deutsch, K. W. (1952) On communication models in the social sciences. *Public Opinion Quarterly*. **16**, 357–80.

—— (1954) Application of game theory to international politics. *Canadian Journal of Economics and Political Science*. **20**, 76–83.

Deutsch, M. (1949) An experimental study of the effects of cooperation and competition upon group process. *Human Relations*. **2**, 199–231.

Deutsch, M. (1949) A theory of cooperation and competition. *Human Relations*. **2**, 129–52.

—— and H. B. Gerard (1955) A study of normative and informational social influences upon individual judgment. *Journal of Abnormal and Social Psychology*. **51**, 629–36.

Deutscher, V., and I. Deutscher (1955) Cohesion in a small group. *Social Forces*. **33**, 336–41.

Devons, E. (1950) *Planning in Practice*. Cambridge, England.

—— (1952) Planning by economic survey. *Economica*. **19**, 237–53.

Dickinson, C. Z. (1937) *Compensating Industrial Effort*. New York.

Diebold, J. (1952) *Automation*. New York.

Dinneen, G. P. (1955) Programming pattern recognition. *Proceedings of the Western Joint Computer Conference*. Institute of Radio Engineers.

Dodd, S. C. (1953) Testing message diffusion in controlled experiments: charting the distance and time factors in the interactance hypothesis. *American Sociological Review*. **18**, 410–16.

—— (1957) Conditions for motivating: comprehensive and testable models for predictive behavior. *Journal of Personality*. **25**, 489–504.

Douty, H. M. (1956) Post-war wage bargaining in the United States. *Economica*. **23**, 315–27.

Dreese, M., and K. E. Stromsen (1951) Factors related to the rapidity of rise of interns in the Federal service. *Public Personnel Review*. **12**, 31–7.

Dreyer, A. C. (1954) Aspiration behavior as influenced by expectation and group comparison. *Human Relations*. **7**, 175–90.

Drucker, P. F. (1953) The employee society. *American Journal of Sociology*. **58**, 358–63.

Drury, H. B. (1915) *Scientific Management. A History and Criticism*. New York.

Dubin, R. (1949) Decision-making by management in industrial relations. *American Journal of Sociology*. **54**, 292–7.

—— (1957) Power and union-management relations. *Administrative Science Quarterly*. **2**, 60–81.

Duncan, O. D., and B. Duncan (1955) Residential distribution and occupational stratification. *American Journal of Sociology*. **60**, 493–503.

Dunlop, J. T., and W. F. Whyte (1950) Framework for the analysis of industrial relations: two views. *Industrial and Labor Relations Review*. **3**, 383–412.

Durish, L. L., and R. E. Lowry (1953) The scope and content of administrative decision: the TVA illustration. *Public Administration Review*. **13**, 219–26.

Dynes, R. R., A. C. Clarke, and S. Dinitz (1956) Levels of occupational aspiration: some aspects of family experience as a variable. *American Sociological Review*. **21**, 212–15.

East, V. (1955) Wage incentives in operation – Case Study No. 9. *Personnel Practices Bulletin* (Melbourne). **11**, 24–32.

Eaton, J. W. (1951) Social processes of professional teamwork. *American Sociological Review*. **16**, 707–13.

Eaton, W. H. (1952) Hypotheses related to worker frustration. *Journal of Social Psychology*. **35**, 59–68.

Edwards, R. S. (1951) Industrial technologists and the social sciences. *Economica*. **18**, 379–96.

Edwards, W. (1953) Probability-preferences in gambling. *American Journal of Psychology*. **66**, 349–64.

—— (1954) The theory of decision making. *Psychological Bulletin*. **51**, 380–417.

—— (1954) Variance preferences in gambling. *American Journal of Psychology*. **67**, 441–52.

Eisenstadt, S. N. (1953) Conditions of communicative receptivity. *Public Opinion Quarterly*. **17**, 363–74.

—— (1954) Reference group behavior and social integration: an exploratory study. *American Sociological Review*. **19**, 175–85.

—— (1954) Studies in reference group behaviour. I. Reference norms and social structure. *Human Relations*. **7**, 191–216.

Ellsberg, D. (1956) Theory of the reluctant duelist. *American Economic Review*. **46**, 909–23.

Elmer, G. A. (1951) An experiment in measurement of identification with the work situation. Ph.D. thesis, Ohio State University.

Elwell, J. L., and G. C. Grundley (1938) The effect of knowledge of results on learning and performance. I: a coordinated movement of the two hands. *British Journal of Psychology*. **29**, 39–53.

Emerson, H. (1917) *The Twelve Principles of Efficiency*. New York.

Escalona, S. K. (1940) The effect of success and failure upon the level of aspiration and behavior in manic-depressive psychoses. *University of Iowa Studies in Child Welfare*. **16**, 199–307.

Fayol, H. (1930) *Industrial and General Administration*. London.

Fearing, F. (1953) Toward a psychological theory of human communication. *Journal of Personality*. **20**, 71–88.

Feely, J. K., Jr. (1951) An analysis of administrative purpose. *American Political Science Review*. **45**, 1069–80.

Feldman, H. (1937) *Problems in Labor Relations*. New York.

Fenchel, G. H., J. H. Monderer, and E. L. Hartley (1951) Subjective status and the equilibration hypothesis. *Journal of Abnormal and Social Psychology*. **46**, 476–9.

Fensterheim, H., and M. E. Tresselt (1953) The influence of value systems on the perception of people. *Journal of Abnormal and Social Psychology*. **48**, 93–8.

Festinger, L. (1943a) Studies in decision: I. Decision-time, relative frequency of judgment and subjective confidence as related to physical stimulus difference. *Journal of Experimental Psychology*. **32**, 291–306.

Festinger, L., (1943b) Studies in decision: II. *Journal of Experimental Psychology*. **32**, 411–23.
—— (1954) A theory of social comparison processes. *Human Relations*. **7**, 117–40.
——, H. B. Gerard, B. Hymovitch, H. H. Kelley, and B. Raven (1952) The influence process in the presence of extreme deviates. *Human Relations*. **5**, 327–46.
—— S. Schachter, and K. Back (1950) *Social Pressures in Informal Groups*. New York.
—— and J. Thibaut (1951) Interpersonal communication in small groups. *Journal of Abnormal and Social Psychology*. **46**, 92–9.
——, J. Torrey, and B. Willerman (1954) Self-evaluation as a function of attraction to the group. *Human Relations*. **7**, 161–74.
Fiedler, F. E. (1954) Assumed similarity measures as predictors of team effectiveness. *Journal of Abnormal and Social Psychology*. **49**, 381–8.
—— (1957) A note on leadership theory: the effect of social barriers between leaders and followers. *Sociometry*. **20**, 87–94.
Filipetti, G. (1946) *Industrial Management in Transition*. Chicago.
Fisher, S., I. Rubinstein, and R. W. Freeman (1956) Intertrial effects of immediate self-committal in a continuous social influence situation. *Journal of Abnormal and Social Psychology*. **52**, 200–7.
Fleishman, E. A. (1953) The measurement of leadership attitudes in industry. *Journal of Applied Psychology*. **37**, 153–8.
Foldes, L. (1955) The delegation of authority to spend. *Economica*. **22**, 246–60.
Follet, M. P. (1924) *Creative Experience*. New York.
Foote, N. N. (1951) Identification as the basis for a theory of motivation. *American Sociological Review*, **16**, 14–21.
—— (1953) The professionalization of labor in Detroit. *Americal Journal of Sociology*. **58**, 371–80.
Fostatt, J. M. (1955) Social structure and social participation. *American Sociological Review*. **20**, 431–8.
Fouriezos, N. T., M. L. Hutt, and H. Guetzkow (1950) Measurement of self-oriented needs in discussion groups. *Journal of Abnormal and Social Psychology*. **45**, 682–90.
Fox, J. B., and J. F. Scott (1943) *Absenteeism: Management's Problem*. Boston.
Francis, R. G., and R. C. Stone (1956) *Service and Procedure in Bureaucracy*. Minneapolis.
Frankel, S. (1955) On the design of automata and the interpretation of cerebral behavior. *Psychometrika*. **20**, 149–62.
Freeman, J. L. (1955) *The Political Process, Executive Bureau-Legislative Committee Relations*. New York.
French, E. G., and R. R. Ernst (1955) The relation between authoritarianism and acceptance of military ideology. *Journal of Personality*. **24**, 181–91.

French, J. W. (1954) The validity of some objective personality tests for a leadership criterion. *Educational Psychology Measurement*. **14**, 34–49.

French, R. L. (1949) Sociometric measures in relation to individual adjustment and group performance among Naval recruits. *American Psychologist*. **4**, 262.

Friedman, G. (1954) Outline for a psycho-sociology of assembly line work. *Human Organization*. **12**, 15–20.

—— (1955) *Industrial Society*. Glencoe, Ill.

Friedsam, H. J. (1954) Bureaucrats as heroes. *Social Forces*. **32**, 269–74.

Gadel, M. S., and P. H. Kriedt (1952) Relationships of aptitude, interest, performance and job satisfaction of IBM operators. *Personnel Psychology*. **5**, 207–12.

Gage, N. L. (1953) Accuracy of social perception and effectiveness in interpersonal relations. *Journal of Personality*. **22**, 128–41.

Gantt, H. L. (1910) *Work, Wages, and Profits*. New York.

Gardner, B. B. (1946) *Human Relations in Industry*. Chicago.

Gardner, G. (1956) Functional leadership and popularity in small groups. *Human Relations*. **8**, 491–509.

Gaudet, F. J., and A. R. Carli (1957) Why executives fail. *Personnel Psychology*. **10**, 7–21.

Gaus, J. M. (1950) Trends in the theory of public administration. *Public Administration Review*, **10**, 161–8.

—— and L. O. Wolcott (1940) *Public Administration and the United States Department of Agriculture*. Chicago.

Gekoski, N. (1952) Predicting group productivity. *Personnel Psychology*. **2**, 281–92.

George, F. H. (1957) Thinking and machines. *Philosophy*. **32**, 168–9.

Georgopoulos, B., and A. S. Tannenbaum (1957) A study of organizational effectiveness. *American Sociological Review*. **22**, 5, 534–40.

Geppinger. H. C. (1955) *DMT: Dimensional Motion Times, Development and Application*. New York.

Gerard, H. (1952) The effect of different dimensions of disagreement on the communication process in small groups. Ph.D. thesis, University of Michigan.

—— (1954) The anchorage of opinions in face-to-face groups. *Human Relations*. **7**, 313–25.

—— (1957) Some effects of status, role clarity, and group goal clarity upon the individual's relations to group process. *Journal of Personality*. **25**, 475–88.

Gerver, I., and J. Bensman (1954) Towards a sociology of expertness. *Social Forces*. **32**, 226–35.

Getzels, J. W., and E. G. Guba (1954) Role, role conflict and effectiveness: an empirical study. *American Sociological Review*. **19**, 164–75.

Ghiselli, E. E., and C. W. Brown (1955) *Personnel and Industrial Psychology*. New York.

Gibb, C. A. (1950) The sociometry of leadership in temporary groups. *Sociometry*. **13**, 226–43.
—— (1951) An experimental approach to the study of leadership. *Occupational Psychology*. **25**, 233–48.
Gilbert, T. F. (1956) Experiments in morale. *Journal of Social Psychology*. **43**, 299–308.
Gibreth, F. B. (1909) *Bricklaying System*. Chicago.
—— (1911) *Motion Study*. New York.
—— (1912) *Primer of Scientific Management*. New York.
—— and L. M. Gilbreth. (1917) *Applied Motion Study*. New York.
—— (1919) *Fatigue Study*. 2nd ed. New York.
—— (1920) *Motion Study for the Handicapped*. London.
Gilbreth, L. M. (1914) *The Psychology of Management*. New York.
Gillespie, J. J. (1951) *Dynamic Motion and Time Study*. Brooklyn.
Ginzberg, E. (1954) Perspectives on work motivation. *Personnel*. **31**, 43–9.
Giroux, C. R. (1954) Supervisors' incentives and job satisfactions. Unpublished Ph.D. dissertation, Purdue University.
Glover, J. G., and C. L. Maze (1937) *Managerial Control*. New York.
Goffman, I. W. (1957) Status consistency and preference for change in power distribution. *American Sociological Review*. **22**, 275–81.
Gomberg, W. (1948) *A Trade-Union Analysis of Time Study*. Chicago.
Goodacre, D. M. (1953) Group characteristics of good and poor performance in contract units. *Sociometry*. **16**, 168–79.
Goode, W. J., and I. Fowler (1949) Incentive factors in a low morale plant. *American Sociological Review*. **14**, 618–24.
Gorden, R. L. (1952) Interaction between attitude and the definition of the situation in the expression of opinion. *American Sociological Review*. **17**, 50–8.
Gordon, L. V. (1952) Personal factors in leadership. *Journal of Social Psychology*. **36**, 245–8.
Gordon, O. J. (1955) A factor analysis of human needs and industrial morale. *Personnel Psychology*. **8**, 1–18.
Gore, W. G. (1956) Administrative decision-making in federal field offices. *Public Administration Review*. **16**, 281–91.
Gottheil, E. (1955) Changes in social perceptions contingent upon competing or cooperating. *Sociometry*. **18**, 132–7.
Gough, H. G., H. McClosky, and P. E. Meehl (1951) A personality scale for dominance. *Journal of Abnormal and Social Psychology*. **46**, 361–6.
Gouldner, A. W. (1954) *Patterns of Industrial Bureaucracy*. Glencoe, Ill.
—— (1957) Theoretical requirements of the applied social sciences. *American Sociological Review*. **22**, 91–102.
Grabe, J. (1933) *New Methods of Work – New Methods of Leadership*. Moscow (cited in Viteles 1953).
Graham, D., and W. Gluckin (1954) Different kinds of rewards as industrial incentives. *Research Review, Durham*. **5**, 54–6.

Granick, D. (1954) *Management of the Industrial Firm in the USSR*. New York.

Grant, J. McB., and R. L. Matthew (1957) Accounting conventions, pricing policies and the trade cycle. *Accounting Research*. **8**, 145–64.

Greer, F. L., E. H. Galanter, and P. G. Nordlie (1954) Interpersonal knowledge and individual and group effectiveness. *Journal of Abnormal and Social Psychology*. **49**, 411–14.

Gregson, R. A. M. (1957) Interrelation of attitudes and communications in a subdivided working group. *Occupational Psychology*. **31**, 104–12.

Greystoke, J. R., G. F. Thomason, and T. J. Murphy (1952) Labour turnover surveys. *Journal of the Institute of Personnel Management*. **34**, 158–65.

Grodzins, M. (1951) Public administration and the science of human relations. *Public Administration Review*. **11**, 88–102.

de Groot, A. D. (1946) *Het Denken van Den Schaker*. Amsterdam.

Gross, E. (1953) Some functional consequences of primary controls in formal work organizations. *American Sociological Review*. **18**, 368–73.

—— (1954) Primary functions of the small group. *American Journal of Sociology*. **60**, 24–9.

—— (1956) Symbiosis and consensus as integrative factors in small groups. *American Sociological Review*. **21**, 174–9.

Grossack, M. M. (1954) Some effects of cooperation and competition upon small group behavior. *Journal of Abnormal and Social Psychology*. **49**, 341–8.

Grosser, D., N. Polansky, and R. Lippitt (1951) A laboratory study of behavioral contagion. *Human Relations*. **4**, 115–42.

Guest, L. (1955) Brand loyalty twelve years later. *Journal of Applied Psychology*. **39**, 405–9.

Guest, R. H. (1954) Work careers and aspirations of automobile workers. *American Sociological Review*. **19**, 155–63.

Guetzkow, H. (1953) An exploratory empirical study of the role of conflict in decision-making conferences. *International Social Science Bulletin*. **5**, 286–300.

—— (1957) and W. R. Dill. Factors in the organizational development of task-oriented groups. *Sociometry*. **20**, 175–204.

——, and J. Gyr (1954) An analysis of conflict in decision-making groups. *Human Relations*. **7**, 367–82.

——, and H. A. Simon (1955) The impact of certain communication nets upon organization and performance in task-oriented groups. *Management Science*. **1**, 233–50.

Gulick, L. H., and L. Urwick, eds (1937) *Papers on the Science of Administration*. New York.

Gullahorn, J. T. (1956) Measuring role conflict. *American Journal of Sociology*. **61**, 299–303.

Gusfield, J. R. (1957) The problem of generations in an organizational structure. *Social Forces*. **35**, 323–30.

Gyr, J. (1951) Analysis of committee member behavior in four cultures, *Human Relations*. **4**, 193–202.
—— (1953) A theory of interpersonal decisions. Ph.D. thesis, University of Michigan.
Haberstroh, C. J. (1957) Processes of internal control in firms. Ph.D. Thesis, University of Minnesota.
Hacker, A. (1955) The use and abuse of Pareto in industrial sociology. *American Journal of Economics and Sociology*. **14**, 321–34.
Hadamard, J. (1945) *The Psychology of Invention in the Mathematical Field*. Princeton.
Hadden, A. A., and V. K. Genger (1954) *Handbook of Standard Time Data*. New York.
Haire, M. (1954) Industrial social psychology, in G. Lindzey, ed. *Handbook of Social Psychology*. Cambridge, Mass. 1104–23.
—— (1955) Role-perceptions in labor-management relations. *Industrial and Labor Relations Review*. **8**, 204–16.
Haldane, R. B. H. (1918) *Report of the Machinery of Government Committee*. London.
Halpin, A. W. (1954) The leadership behavior and combat performance of airplane commanders. *Journal of Abnormal and Social Psychology*. **49**, 19–22.
Handyside, J. D. (1953) Raising job satisfaction: a utilitarian approach. *Occupational Psychology*. **27**, 89–97.
Harary, F., and I. C. Ross (1954) The number of complete cycles in a communication network. *Journal of Social Psychology*. **40**, 329–32.
Harbison, F. (1956) Entrepreneurial organization as a factor in economic development. *Quarterly Journal of Economics*. **60**, 364–79.
—— and E. W. Burgess (1954) Modern management in western Europe. *American Journal of Sociology*. **60**, 15–23.
Hare, P. (1952) A study of interaction and consensus in different sized groups. *American Sociological Review*. **17**, 261–7.
Hariton, T. (1951) Conditions influencing the effects of training foremen in new human relations principles. Unpublished doctoral thesis, University of Michigan.
Harsanyi, J. C. (1956) Approaches to the bargaining problem before and after the theory of games: a critical discussion of Zeuthen's, Hicks', and Nash's theories. *Econometrica*. **24**, 144–57.
Hart, P. E., and E. H. Phelps-Brown (1957) The sizes of trade unions: a study in the laws of aggregation. *Economic Journal*. **68**, 1–15.
Hayek, F. A. (1946) *The Road to Serfdom*. London.
Hayes, S. P. (1950) Some psychological problems of economics. *Psychological Bulletin*. **47**, 289–330.
Hays, D. G., and R. R. Bush (1954) A study of group action. *American Sociological Review*. **19**, 693–701.

Haythorn, W., A. Couch, D. Haefner, P. Langham, and L. F. Carter (1956) The behavior of authoritarian and equalitarian personalities in groups. *Human Relations*. **9**, 57–74.

Hearnshaw, L. S. (1954) Attitudes to work. *Occupational Psychology*. **28**, 129–39.

Heimann, E. (1950) On economic planning. *Social Research*. **17**, 269–92.

Heinicke, C., and R. F. Bales (1953) Developmental trends in the structure of small groups. *Sociometry*. **16**, 7–38.

Heise, G. A., and G. A. Miller (1951) Problem solving by small groups using various communication nets. *Journal of Abnormal and Social Psychology*. **46**, 327–35.

Hemphill, J. K. (1950) Relations between size of the group and the behavior of 'superior' leaders. *Journal of Social Psychology*. **32**, 11–22.

Henry, J. (1954) The formal social structure of a psychiatric hospital. *Psychiatry*. **17**, 139–51.

—— (1957) Types of institutional structure. *Psychiatry*. **20**, 47–60.

Henry, W. E., and H. Guetzkow (1951) Group projection sketches for the study of small groups. *Journal of Social Psychology*. **33**, 77–102.

Heron, A. (1954) Satisfaction and satisfactoriness: complementary aspects of occupational adjustment. *Occupational Psychology*. **28**, 140–53.

Hersey, R. B. (1955) *Zest for Work – Industry Rediscovers the Individual*. New York.

—— (1925) Rests – authorized and unauthorized. *Journal of Personnel*. **4**, 37–45.

Herskovits, M. J. (1954) Motivation and culture-pattern in technological change. *International Social Science Bulletin*. **6**, 388–400.

Herson, L. J. R. (1957) China's imperial bureaucracy: its direction and control. *Public Administration Review*. **17**, 44–53.

Hewitt, D., and J. Parfit (1953) A note on working morale and size of group. *Occupational Psychology*. **27**, 38–42.

Hicks, J. R. (1932) *The Theory of Wages*. London.

High, W. S., L. L. Goldberg, and A. L. Comrey (1955) Factored dimensions of organizational behavior, II. *Educational and Psychological Measurement*. **15**, 371–82.

—— (1955) R. D. Wilson, and A. Comrey. Factors influencing organizational effectiveness VIII. *Personal Psychology*. **8**, 355–68.

Hill, A. V. (1926) *Muscular Activity*. Baltimore.

—— (1927a) *Living Machinery*. New York.

—— (1927b) *Muscular Movement in Man: The Factors Governing Speed and Recovery from Fatigue*. New York.

Hill J. M. M. (1951) A consideration of labour turnover as the resultant of a quasistationary process. *Human Relations*. **4**, 255–64.

—— and E. L. Trist (1955) Changes in accidents and other absences with length of service. *Human Relations*. **8**, 121–50.

Hilman, N. A. (1955) Conflicting social norms in a formal organization: a study of interpersonal expectations. Ph.D. dissertation, Cornell University.

Hoffman, M. L. (1957) Conformity as a disguise mechanism and a form of resistance to genuine group influence. *Journal of Personality*. **25**, 412–24.

Hollander, E. P. (1954) Studies of leadership among naval aviation cadets. *Journal of Aviation Medicine*. **25**, 164–70, and 200.

—— (1954) Authoritarianism and leadership choice in a military setting. *Journal of Abnormal and Social Psychology*. **49**, 365–70.

—— (1954) and J. T. Bair. Attitudes toward authority-figures as correlates of motivation among naval aviation cadets. *Journal of Applied Psychology*. **38**, 150–3.

Hollander, E. P., and W. B. Webb (1955) Leadership, followership, and friendship: an analysis of peer nominations. *Journal of Abnormal and Social Psychology*. **50**, 163–7.

Holmes, W. G. (1938) *Applied Times and Motion Study*. New York.

Homans, G. C. (1950) *The Human Group*. New York.

—— (1953) Status among clerical workers. *Human Organization*. **12**, 5–10.

—— (1954) The cash posters: a study of a group of working girls. *American Sociological Review*. **19**, 724–33.

Hood, W. C., and T. C. Koopmans, eds (1953) *Studies in Econometric Method*. New York.

Hope, J., II. (1952) Industrial integration of Negroes: the upgrading process. *Human Organization*. **11**, 5–14.

Hoppock, R. (1935) *Job Satisfaction*. New York.

Horwitz, M. (1954) The recall of interrupted group tasks: an experimental study of individual motivation in relation to group goals. *Human Relations* **7**, 3–38.

—— and F. J. Lee (1954) Effects of decision making by group members on recall of finished and unfinished tasks. *Journal of Abnormal and Social Psychology*. **49**, 201–10.

Hoselitz, B. F. (1952) Entrepreneurship and economic growth. *American Journal of Economics and Sociology*. **12**, 97–110.

Hovland, C. I., I. L. Janis, and H. H. Kelley (1953) *Communication and Persuasion*. New Haven.

——, and W. Weiss (1951) The influence of source credibility on communication effectiveness. *Public Opinion Quarterly*. **15**, 635–50.

Howard, J. A. (1957) *Marketing Management*. Homewood, Ill.

Hoxie, R. F. (1915) *Scientific Management and Labor*. New York.

Hull, C. L. (1952) *A Behavior System*. New Haven.

Hunt, E. E. (1924) *Scientific Management Since Taylor*. New York.

Hunt, J. McV. ed. (1944) *Personality and the Behavior Disorders*. Vol. I. New York.

Hunter, F. (1953) *Community Power Structure*. Chapel Hill, N. C.

Jackson, J. M. (1953) The effect of changing the leadership of small work groups. *Human Relations*. **6**, 25–44.

Jaco, E. G., and I. Belknap (1953) Is a new family form emerging in the urban fringe? *American Sociological Review*. **18**, 551–7.
Jacobson, E. (1951) Foreman–steward participation practices and work attitudes in a unionized factory. Unpublished doctoral thesis, University of Michigan.
—— (1956) The growth of groups in a voluntary organization. *Journal of Social Issues*. **12**, 18–23.
——, W. W. Charters, Jr., and S. Lieberman (1951) The use of the role concept in the study of complex organizations. *Journal of Social Issues*. **7**, 19–27.
——, R. L. Kahn, C. F. Mann, and N. C. Morse (1951) Research in functioning organizations. *Journal of Social Issues*. **7**, 64–71.
——, and S. E. Seashore (1951) Communication practices in complex organizations. *Journal of Social Issues*. **7**, 28–40.
Jaffe, A. J., and R. O. Carleton (1954) *Occupational Mobility in the United States 1930–1960*. New York.
——, and C. D. Stewart (1951) *Manpower Resources and Utilization*. New York.
Jahoda, M. (1942) Incentives to work: a study of unemployed adults in a special situation. *Occupational Psychology*. **16**, 20–30.
James, H. E. O., and C. Tenen (1946) Grievances and their displacement. *Occupational Psychology*. **20**, 181–7.
Jaques, E. (1951) *The Changing Culture of a Factory*. London.
—— (1953) On the dynamics of social structure. *Human Relations*. **6**, 3–24.
——, A. K. Rice, and J. M. M. Hill (1951) The social and psychological impact of a change in method of wage payment. *Human Relations*. **4**, 315–40.
Jeffreys, M. (1952) Job changing under full employment. *Industrial Welfare*. **34**, 105–9.
Jenkin, N. (1957) Affective processes in perception. *Psychological Bulletin*. **54**, 100–27.
Jessor, R., and J. Readio (1957) The influence of the value of an event upon the expectancy of its occurrence. *Journal of General Psychology*. **56**, 219–28.
Jonas, H. (1953) A critique of cybernetics. *Social Research*. **20**, 172–92.
Jones, M. R. (1956) *Nebraska Symposium on Motivation*: 1956. Lincoln, Neb.
Kahn, R. L. (1956) The prediction of productivity. *Journal of Social Issues*. **12**, 41–9.
——, and D. Katz (1953) Leadership practices in relation to productivity and morale, in D. Cartwright and A. Zander, eds., *Group Dynamics: Research and Theory*. Evanston.
——, and N. C. Morse (1951) The relationship of productivity to morale. *Journal of Social Issues*. **7**, 8–17.
——, and A. S. Tannenbaum (1957) Union practices and member participation. *Personnel Psychology*. **10**, 227–92.

Kahn-Freund, O. (1954) Intergroup conflicts and their settlement. *British Journal of Sociology*. **5**, 193–227.

Kaiser, R. L., and R. R. Blake (1955) Aspiration and performance in a simulated group atmosphere. *Journal of Social Psychology*. **42**, 193–202.

Kalish, G. K, J. W. Milnor, J. F. Nash, and E. D. Nering (1952) Some experimental *n*-person games. RAND Research Memorandum RM-948.

Kapp, K. W. (1954) Economics and the behavioral sciences. *Kyklos*. **7**, 205–25.

Katona, G. (1951) *Psychological Analysis of Economic Behavior*. New York.

—— (1953) Rational behavior and economic behavior. *Psychological Review*. **60**, 307–18.

—— and J. Morgan (1952) The qualitative study of factors determining business decisions. *The Quarterly Journal of Economics*. **66**, 67–90.

Katz, D. (1947) Morale and motivation in industry, in Dennis, W., ed., *Current Trends in Industrial Psychology*. Pittsburgh.

—— (1949) Employee groups: what motivates them and how they perform. *Advanced Management*. **14**, 1.

——, N. Maccoby, G. Gurin, and L. G. Floor (1951) *Productivity, Supervision and Morale among Railroad Workers*. Survey Research Center, University of Michigan.

——, N. Maccoby, and N. C. Morse (1950) *Productivity, Supervision and Morale in an Office Situation*. Survey Research Center, University of Michigan.

Katz, E., P. M. Blau, M. L. Brown, and F. L. Strodtbeck (1957) Leadership stability and social change: an experiment with small groups. *Sociometry*. **20**, 36–50.

Katz, J. (1951) How to resolve disagreement in "attitude." *Journal of Philosophy*. **48**, 721–6.

Katz, L. (1953) A new status index derived from sociometric analysis. *Psychometrika*. **18**, 39–43.

Kelley, H. H. (1950) Communication in experimentally created hierarchies. *Human Relations*. **4**, 39–56.

—— (1950) The warm–cold variable in first impressions of persons. *Journal of Personality*. **18**, 431–9.

—— (1955) Salience of membership and resistance to change of group-anchored attitudes. *Human Relations*. **8**, 275–89.

—— and C. L. Woodruff (1956) Members' reactions to apparent group approval of a counternorm communication. *Journal of Abnormal and Social Psychology*. **52**, 67–74.

Kellogg, W. M. (1931) The time of judgment in psychometric measures. *American Journal of Psychology*. **83**, 65–86.

Kelly, J., and T. W. Harrell (1949) Job-satisfaction among coal miners. *Personnel Psychology*. **2**, 161–70.

Kendall, P. L. (1954) *Conflict and Mood: Factors Affecting Stability of Response*. Glencoe, Ill.

Kerlinger, F. N. (1951) Decision-making in Japan. *Social Forces*. **30**, 36–41.
Kerr, W. A. (1947) Labor turnover and its correlates. *Journal of Applied Psychology*. **31**, 366–77.
——, G. J. Koppelmeier, and J. J. Sullivan (1951) Absenteeism, turnover, and morale in a metals fabricating factory. *Occupational Psychology*. **25**, 50–5.
Kidd, J. S., and D. T. Campbell (1955) Conformity to groups as a function of group success. *Journal of Abnormal and Social Psychology*. **51**, 390–3.
Killian, L. M. (1952) The significance of multiple-group membership in disaster. *American Journal of Sociology*. **57**, 309–14.
Klein, L., and J. Lansing (1955) Decisions to purchase consumer durable goods. *The Journal of Marketing*. **20**, 109–32.
Klubeck, S., and B. M. Bass (1954) Differential effects of training on persons of different leadership status. *Human Relations*. **7**, 59–72.
Koivisto, W. A. (1953) Value, theory, and fact in industrial sociology. *American Journal of Sociology*. **58**, 564–72.
Koopmans, T. C., ed. (1956) *Statistical Inference in Dynamic Economic Models*. New York.
—— and M. Beckman (1957) Assignment problems and the location of economic activities. *Econometrica*. **25**, 53–76.
Kornhauser, A., R. Dubin, and A. M. Ross (1954) *Industrial Conflict*. New York.
Kosma, A. R. (1943) *The A. B. C.'s of Motion Economy*. Newark, N. J.
Kriedt, G. (1953) Prediction of turnover among clerical workers. *Journal of Applied Psychology*. **37**, 338–40.
Kriesberg, L. (1952) The retail furrier: concepts of security and success. *American Journal of Sociology*. **57**, 478–85.
—— (1955) Occupational controls among steel distributors. *American Journal of Sociology*. **61**, 203–12.
Kriesberg, M. (1949) Cross pressures and attitudes. *Public Opinion Quarterly* **13**, 5–16.
Krulee, G. K. (1955) Company-wide incentive systems. *Journal of Business*. **28**, 37–47.
Kuehn, A. (1958) An analysis of the dynamics of consumer behavior and its implications for marketing management. Ph.D. thesis, Carnegie Institute of Technology.
Kuhn, H. W. (1955) The Hungarian method for the assignment problem. *Naval Research Logistics Quarterly*. **1**, 83–97.
—— and Tucker, A. W., eds (1953) *Contributions to the Theory of Games*, Volume II. Princeton.
Landecker, W. S. (1951) Types of integration and their measurement. *American Journal of Sociology*. **56**, 332–40.
—— (1952) Integration and group structure: an area for research. *Social Forces*. **30**, 194–400.

Landsberger, H. A. (1955) Interaction process analysis of the mediation of labor-management disputes. *Journal of Abnormal and Social Psychology*. **51**, 552–8.
—— (1955) Interaction process analysis of professional behavior: a study of labor mediators in twelve labor-management disputes. *American Sociological Review*. **20**, 566–75.
Lane, R. E. (1953) Why businessmen violate the law. *Journal of Criminal Law, Criminology and Political Science*. **44**, 151–65.
—— (1953) Businessmen and bureaucrats. *Social Forces*. **32**, 145–52.
Lanzetta, J. T., D. Haefner, P. Langham, and H. Axelrod (1954) Some effects of situational threat on group behavior. *Journal of Abnormal and Social Psychology*. **49**, 445–53.
——, and T. B. Roby (1956) Group performance as a function of work-distribution patterns and task load. *Sociometry*. **19**, 95–104.
——, G. R. Wendt, P. Langham, and D. Haefner (1956) The effects of an 'anxiety-reducing' medication on group behavior under threat. *Journal of Abnormal and Social Psychology*. **52**, 103–8.
Lanzillotti, R. F. (1957) Competitive price leadership – a critique of price leadership models. *Review of Economics and Statistics*. **39**, 55–64.
Lasswell, H. D. (1955) Current studies of the decision process: automation versus creativity. *Western Political Quarterly*. **8**, 381–99.
Laulicht, J. (1955) Role conflict, the pattern variable theory and scalogram analysis. *Social Forces*. **33**, 250–4.
Lawrence, L. C., and P. C. Smith (1955) Group decision and employee participation. *Journal of Applied Psychology*. **39**, 334–7.
Lawshe, C. H., and B. F. Nagle (1953) Productivity and attitude toward supervisor. *Journal of Applied Psychology*. **37**, 159–62.
Lazarus, R. S., J. Deese, and S. F. Osler (1952) The effects of psychological stress upon performance. *Psychological Bulletin*. **49**, 293–317.
Learner, L. (1955) A comparative study of the effects of individual and group wage incentive plans upon productivity and interpersonal relations. Unpublished Ph.D. thesis, University of Pittsburgh.
Leavitt, H. J. (1951) Effects of certain communication patterns on group performance. *Journal of Abnormal and Social Psychology*. **46**, 38–50.
—— (1955) Small groups in large organizations. *Journal of Business*. **28**, 8–17.
—— (1958) *Managerial Psychology*. Chicago.
Lesperance, J. P. (1953) *Economics and Techniques of Motion and Time Study*. Dubuque, Iowa.
Levin, H. S. (1956) *Office Work and Automation*. New York.
Lewin, K. (1935) *A Dynamic Theory of Personality*. New York.
—— (1936) *Principles of Topological Psychology*. New York.
—— (1951) *Field Theory in Social Science*. New York.
Lewis, V. B. (1952) Toward a theory of budgeting. *Public Administration Review*. **12**, 42–54.

Lichtner, W. O. (1921) *Times Study and Job Analysis*. New York.

Liddell, F. D. K. (1954) Attendance in coalmining industry. *British Journal of Sociology*. **5**, 78–86.

Lieberman, S. (1956) The effects of changes in roles on the attitudes of role occupants. *Human Relations*. **9**, 385–402.

Likert, R. (1953) Motivation: the core of management. *American Management Association Personnel Series, No. 155*.

—— (1956) Motivation and increased productivity. *Management Record*. **18**, 128–31.

—— and D. Katz (1948) Supervisory practices and organizational structure as they affect employee productivity and morale. *American Management Association Personnel Series, No 120*.

Lindzey, G., ed. (1954) *Handbook of Social Psychology*. Cambridge, Mass.

Lippitt, R., N. Polansky, and S. Rosen (1952) The dynamics of power. *Human Relations*. **51**, 37–64.

Lipset, S. M. (1950) *Agrarian Socialism*. Berkeley, Calif.

—— and F. T. Malm (1955) First jobs and career patterns. *American Journal of Economics and Sociology*. **14**, 247–61.

Livingston, R. T. (1949) *The Engineering of Organization and Management*. New York.

Louden, J. K. (1944) *Wage Incentives*. New York.

Lovell, H. G. (1952) The pressure lever in mediation. *Industrial and Labor Relations Review*. **6**, 20–30.

Lowell, E. L. (1952) Experimental studies of the motivational effect of conflict (abstract). *American Psychologist*. **7**, 253–4.

Lowry, S. M., H. B. Maynard, G. J. Stegemerten (1940) *Times and Motion Study*. New York.

Luce, R. D. (1954) A definition of stability for *n*-person games. *Annals of Mathematics*, **54**, 357–66.

—— (1955a) *x*-stability: a new equilibrium concept for *n*-person game theory. In *Mathematical Models of Human Behavior*. Stamford.

—— (1955b) *x*-stability of symmetric and of quota games. *Annals of Mathematics*. **62**, 517–27.

—— and H. Raiffa (1957) *Games and Decisions*. New York.

——, and A. A. Rogow (1956) A game theoretic analysis of congressional power distributions for a stable two-party system. *Behavioral Science*. **2**, 83–95.

Luchins, A. S., and E. H. Luchins (1957) Cooperativeness of task in relation to discovery of source of contradictory communications. *Journal of General Psychology*. **56**, 159–78.

Lytle, C. W. (1942) *Wage Incentives Methods*. Rev. ed. New York.

Maccoby, N. (1950) A quantitative comparison of certain psychological conditions related to group productivity in two widely different industrial situations. Unpublished doctoral thesis, University of Michigan.

McCormick, C. P. (1938) *Multiple Management: A Plan for Human Relations in Industry*. New York.

MacFie, A. L. (1953) Choice in psychology and as economic assumption. *Economic Journal*. **63**, 352–67.

McGlothlin, W. H. (1956) Stability of choices among uncertain alternatives. *American Journal of Psychology*. **69**, 604–15.

Machlup, F. (1955) The problem of verification in economics. *Southern Economic Journal*. **22**, 1–21.

Mack, R. W. (1954) The prestige system of an air base. *American Sociological Review*. **19**, 281–7.

—— (1954) Ecological patterns in an industrial ship. *Social Forces*. **32**, 351–6.

——, R. J. Murphy, and S. Yellin (1956) The Protestant ethic, level of aspiration, and social mobility: an empirical test. *American Sociological Review*. **21**, 295–300.

McKenzie, D. (1944) Wage incentives. *Advanced Management*. **9**, 129–35.

MacKenzie, W. J. M. (1952) Science in the study of administration. *The Manchester School of Economic and Social Studies*. **20**, 1–22.

MacMahon, A. W., J. D. Millett, and G. Ogden (1941). *The Administration of Federal Work Relief*. Chicago.

Macy, J., Jr., L. S. Christie, and R. D. Luce (1953) Coding noise in a task-oriented group. *Journal of Abnormal and Social Psychology*. **48**, 401–9.

Madge, C. (1948) Payment and incentives. *Occupational Psychology*. **22**, 39–45.

Mahoney, G. M. (1956) Unidimensional scales for the measurement of morale in an industrial situation. *Human Relations*. **9**, 3–26.

Maier, N. R. F. (1949) *Frustration*. New York.

—— (1953) An experimental test of the effect of training on discussion leadership. *Human Relations*. **6**, 161–73.

—— (1955) *Psychology in Industry*. 2nd ed. Boston.

—— (1952) and A. R. Solem. The contribution of a discussion leader to the quality of group thinking: the effective use of minority opinions. *Human Relations*. **5**, 277–88.

Mandell, M. M. (1953) The effect of organizational environment on personnel selection. *Personnel*. **30**, 13–16.

Manis, J. G., and B. N. Meltzer (1954) Attitudes of textile workers to class structure. *American Journal of Sociology*. **60**, 30–5.

Mann, F. (1951) Changing superior-subordinate relationships. *Journal of Social Issues*. **7**, 56–63.

—— and H. Baumgartel (1952) *Absences and Employee Attitudes in an Electric Power Company*. Survey Research Center, University of Michigan.

—— (1953) *The Supervisor's Concern with Costs in an Electric Power Company*. Survey Research Center, University of Michigan.

——, and J. Dent (1954) *Appraisals of Supervisors and Attitudes of Their Employees in an Electric Power Company*. Survey Research Center, University of Michigan.

Mann, F., and L. R. Hoffman (1956) Individual and organizational correlates of automation. *Journal of Social Issues.* **12,** 7–17.

March, J. G. (1954) Group norms and the active minority. *American Sociological Review.* **19,** 733–41.

—— (1955a) An introduction to the theory and measurement of influence. *American Political Science Review.* **49,** 431–51.

—— (1955b) Group autonomy and internal group control. *Social Forces.* **33,** 322–6.

—— (1956) Influence measurement in experimental and semi-experimental groups. *Sociometry.* **19,** 260–71.

—— (1957) Measurement concepts in the theory of influence. *Journal of Politics.* **19,** 202–26.

Marriot, R. (1949) Size of working group and output. *Occupational Psychology.* **23,** 47–57.

—— (1951) Socio-psychological factors in productivity. *Occupational Psychology.* **25,** 15–24.

Marron, A. J., and J. R. P. French (1945) Changing a stereotype in industry. *Journal of Social Issues.* **1,** No. 3, 33–8.

Marschak, J. (1949) The role of liquidity under complete and incomplete information. *Econometrica.* **17,** 180–2.

—— (1950) Rational behavior, uncertain prospects, and measurable utility. *Econometrica.* **18,** 111–41.

Marschak, J. (1955) Elements for a theory of teams. *Management Science.* **1,** 127–37.

—— and R. Radner (1954) The firm as a team (abstract). *Econometrica.* **22,** 523.

Marstrander, N. P. (1955) "Trivsel blant kvinnelige industriarbeidere" (Morale among female workers in industry). *Bedriftsokonomen.* **17,** 121–7.

Martin, N. H. (1956) Differential decisions in the management of an industrial plant. *Journal of Business.* **29,** 249–60.

—— and A. L. Strauss (1956) Patterns of mobility within industrial organizations. *Journal of Business.* **29,** 101–10.

Marvick, D. (1954) *Career Perspectives in a Bureaucratic Setting.* Ann Arbor.

Masuoka, J. (1940) The structure of the Japanese family in Hawaii. *American Journal of Sociology.* **46,** 168–78.

Mayberry, J. P., J. F. Nash, and M. Shubik (1953) A comparison of treatments of a duopoly situation. *Econometrica.* **21,** 141–54.

Maynard, H. B., and G. J. Stegemerten (1939) *Operation Analysis.* New York.

—— and J. L. Schwab (1948) *Methods-Time Measurement.* New York.

Mayo, E. (1924) Reverie and industrial fatigue. *Journal of Personnel Research.* **5,** 273–81.

—— and G. F. Lombard (1944) *Teamwork and Labor Turnover in the Aircraft Industry of Southern California.* Boston.

Mead, M., ed. (1953) *Cultural Patterns and Technical Change.* Paris.

Medalia, N. Z. (1955) Authoritarianism, leader acceptance and group cohesion. *Journal of Abnormal and Social Psychology*. **51**, 207–13.
—— and D. C. Miller (1955) Human relations leadership and the association of morale and efficiency in work groups. *Social Forces*, **33**, 348–52.
Meier, R. L. (1956) Automatism in the American economy. *Journal of Business*. **29**, 14–27.
Melbin, M. (1953) The action-interaction chart as a research tool. *Human Organization*. **12**, 34–5.
Mellinger, G. (1951) Status and deviancy in an automobile factory. M.A. thesis, University of Michigan.
—— (1956) Interpersonal trust as a factor in communication. *Journal of Abnormal and Social Psychology*. **52**, 304–9.
Meltzer, L. (1956) Scientific productivity in organizational settings. *Journal of Social Issues*. **12**, 32–40.
Merrick, D. V. (1920) *Time Studies as a Basis for Rule Setting*. New York.
Merton, R. K. (1936) The unanticipated consequences of purposive social action. *American Sociological Review*. **1**, 894–904.
—— (1940) Bureaucratic structure and personality. *Social Forces*. **18**, 560–8.
—— (1945) Role of the intellectual in public bureaucracy. *Social Forces*. **23**, 405–15.
—— (1947) The machine, the worker and the engineer. *Science*. **105**, 79–84.
—— (1957) *Social Theory and Social Structure*. 2nd ed. Glencoe, Ill.
——, A. P. Gray, B. Hockey, and H. H. Selvin (1952) *Reader in Bureaucracy*. Glencoe, Ill.
Messinger, S. L. (1955) Organizational transformation: a case study of a declining social movement. *American Sociological Review*. **20**, 3–10.
Meyer, H. D., and G. L. Pressel (1954) Personality test scores in the management hierarchy. *Journal of Applied Psychology*. **4**, 73–80.
Miernyx, W. H. (1955) *Inter-Industry Labor Mobility*. Boston.
Miller, C. R. (1946) *The Process of Persuasion*. New York.
Miller, D. C. (1946) The social factors of the work situation. *American Sociological Review*. **11**, 300–14.
Miller, N. E. (1951) Comments on theoretical models, illustrated by the development of conflict behavior. *Journal of Personality*. **52**, 82–100.
—— and J. Dollard (1941) *Social Learning and Imitation*. New Haven.
Mills, T. M. (1953) Power relations in three-person groups. *American Sociological Review*. **18**, 351–7.
—— (1954) The coalition pattern in three-person groups. *American Sociological Review*. **19**, 657–67.
Minnis, M. S. (1953) Cleavage in women's organizations: a reflection of the social structures of a city. *American Sociological Review*. **18**, 47–53.
Mintz, A. (1951) Non-adaptive group behavior. *Journal of Abnormal and Social Psychology*. **46**, 150–8.

Mishler, E. G. (1953) Personality characteristics and the resolution of role conflicts. *Public Opinion Quarterly*. **17**, 115–35.

—— and A. Tropp. (1956) Status and interaction in a psychiatric hospital. *Human Relations*. **9**, 187–205.

Monk, M., and T. M. Newcomb (1956) Perceived consensus within and among occupational classes. *American Sociological Review*, **21**, 71–9.

Monypenny, P. (1953) A code of ethics as a means of controlling administrative conduct. *Public Administration Review*. **13**, 184–7.

Mooney, J. D. (1947) *The Principles of Organization*. New York.

—— and A. C. Reiley (1939) *The Principles of Organization*. New York.

Moore, D. G., and R. Renck (1955) The professional employee in industry. *Journal of Business*. **28**, 58–66.

Moore, O. K., and S. B. Anderson (1954) Search behavior in individual and group problem solving. *American Sociological Review*. **19**, 702–14.

Morgensen, A. H. (1932) *Common Sense Applied to Motion and Time Study*. New York.

Morrow, R. L. (1946) *Time Study and Motion Economy*. New York.

Morse, N. C. (1953) *Satisfactions in the White-Collar Job*. Survey Research Center, University of Michigan.

—— and E. Reimer (1955) Experimental change of a major organizational variable. *Journal of Abnormal and Social Psychology*. **52**, 120–9.

—— and A. S. Tannenbaum (1951) Regulation and control in hierarchical organizations. *Journal of Social Issues*. **7**, No. 3, 41–8.

——, and R. S. Weiss (1955) The function and meaning of work and the job. *American Sociological Review*. **20**, 191–8.

Morsh, J. E., *et al*. (1953) Job satisfactions of Air Force technical school instructors – 1950 and 1953. USAF, Human Resources Research Center, Technical Report, 53–8.

Mundel, M. E. (1950) *Motion and Time Study Principles and Practice*. New York.

Muscio, B. (1920) *Lectures on Industrial Psychology*. London.

Myers, C. A., and W. R. MacLaurin (1943) *The Movement of Factory Workers*. New York.

—— and G. P. Shultz (1951) *The Dynamics of a Labor Market*. New York.

Myers, H. (1932) *Human Engineering*. New York.

—— (1944) *Simplified Time Study*. New York.

Nadler, G. (1955) *Motion and Time Study*. New York.

Nadworny, M. J. (1955) *Scientific Management and the Unions, 1900–1932*. Cambridge, Mass.

Nagle, B. F. (1954) Productivity, employee attitude and supervisor sensitivity. *Personnel Psychology*. **7**, 219–32.

Nash, J. F., Jr. (1950) The bargaining problem. *Econometrica*. **18**, 115–62.

—— (1953) Two-person co-operative games. *Econometrica*. **21**, 128–40.

Nelson, P. B., Jr. (1953) The morale of the individual soldier. *Military Review, Ft. Leavenworth*. **33**, (3), 43-7.

Nettl, J. P. (1957) A note on entrepreneurial behavior. *Review of Economic Studies*. **24**, 87–94.

Newell, A. (1955) The chess machine: an example of dealing with a complex task by adaptation. *Proceedings of the Western Joint Computer Conference*. Institute of Radio Engineers.

——, J. C. Shaw, and H. A. Simon (1958) Elements of a theory of human problem solving. *Psychological Review*. **65**, 151–66.

——, and H. A. Simon (1956) The logic theory machine: a complex information processing system. *Transactions on Information Theory*. Institute of Radio Engineers, September.

Newman, W. H. (1951) *Administrative Action*. New York.

Niebel, B. W. (1955) *Motion and Time Study*. Homewood, Ill.

Norris, T. L. (1953) Decision-making activity sequences in a hacienda community. *Human Organization*. **12**, 26–30.

Nosow, S. (1956) Labor distribution and the normative system. *Social Forces*. **35**, 25–33.

Ort, R. S. (1950) A study of role-conflicts as related to happiness in marriage. *Journal of Abnormal and Social Psychology*. **45**, 691–9.

—— (1952) A study of role-conflicts as related to class level. *Journal of Abnormal and Social Psychology*. **47**, 425–32.

Palmer, G. L. (1954) *Labor Mobility in Six Cities*. New York.

—— and A. Ratner (1949) *Industrial and Occupational Trends in National Employment*. University of Pennsylvania.

Passer, H. C. (1952) Development of large scale organization. *Journal of Economic History*. **11**, 278–395.

Patton, A. (1957) Annual report on executive compensation. *Harvard Business Review*. **35**, 125–36.

Payne, R. (1954) An approach to the study of relative prestige of formal organizations. *Social Forces*. **32**, 244–7.

Payne, R. B., and G. T. Hauty (1955) Effect of psychological feedback upon work decrement. *Journal of Experimental Psychology*. **50**, 343–51.

Pearson, N. (1945) Fayolism is the necessary complement of Taylorism. *American Political Science Review*. **39**, 68–80.

Pellegrin, R. J. (1953) The achievement of high statuses and leadership in the small group. *Social Forces*. **32**, 10–16.

Pelz, D. C. (1951) Leadership within a hierarchical organization. *Journal of Social Issues*. **7**, No. 3, 49–55.

—— (1951) The influence of the supervisor within his department as a conditioner of the way supervisory practices affect employee attitudes. Unpublished doctoral thesis, University of Michigan.

—— (1952) Influence: a key to effective leadership in the first-line supervisor. *Personnel*. **3**, 209–17.

Pelz, D. C. (1956) Some social factors related to performance in a research organization. *Administrative Science Quarterly*. **1**, 310–25.

Pen, J. (1952) A general theory of bargaining. *American Economic Review*. **42**, 24–42.

Pepinsky, H. B. (1954) Research on productive behavior. *Personnel Guidance Journal*. **33**, 140–4.

Pepitone, A. (1950) Motivational effects in social perception. *Human Relations*. **3**, 57–76.

—— (1952) Responsibility to the group and its effects on the performance of members. Ph.D. thesis, University of Michigan.

Peterson, E., and E. G. Plowman (1941) *Business Organization and Management*. Chicago.

Pfiffner, J. M. (1953) Research in organization effectiveness. *Public Personnel Review*. **14**, 49–54.

—— and R. C. Wilson (1953) "Management-mindedness" in the supervisory ranks. *Personnel*. **30**, 122–5.

Phelps, O. W. (1957) A structural model of the U.S. labor market. *Industrial and Labor Relations Review*. **10**, 403–23.

Phillips, B. H. (1956) Effect of cohesion and intelligence on the problem solving efficiency of small face to face groups in cooperative situations. *Journal of Educational Research*. **50**, 127–32.

Plato, *Meno*, from *Dialogue of Plato*, vol. 1, B. Jowett (translator), NY: Random House, 1937.

Plody, L. A. (1954) Factors related to the formal social participation of twenty-six selected rural persons with case studies. Unpublished Ph.D. dissertation, Cornell University.

Presgrave, R. (1945) *The Dynamics of Time Study*. 2nd ed. New York.

Purcell, T. V. (1953) *The Worker Speaks His Mind on Company and Union*. Cambridge, Mass.

Quandt, R. E. (1956) A probabilistic theory of consumer behavior. *Quarterly Journal of Economics*. **70**, 507–36.

Raven, B. (1952) Group pressures toward selection and distortion of content in cognition and communication. Ph.D. thesis, University of Michigan.

Reynolds, L. G. (1951) *The Structure of Labor Markets*. New York.

—— and J. Shister (1949) *Job Horizons*. New York.

Ricciuti, H. N. (1955) Ratings of leadership potential at the United States Naval Academy and subsequent officer performance. *Journal of Applied Psychology*. **39**, 194–9.

Rice, A. K. (1951) An examination of the boundaries of part institutions: an illustrative study of departmental turnover in industry. *Human Relations*. **4**, 393–400.

—— (1955) Productivity and social organization in an Indian weaving mill, II. *Human Relations*. **8**, 399–428.

——, J. M. M. Hill, and E. L. Trist. (1950) The representation of labour turnover as a social process. *Human Relations*. **3**, 349–72.

Rice, A. K., and E. L. Trist (1952) Institutional and sub-institutional determinants of change in labour turnover. *Human Relations*. **5**, 347–71.
Richardson, S. A. (1952) Technological change: some effects on three Canadian fishing villages. *Human Organization*. **11**, No. 3, 17–27.
Richmond, A. H. (1954) Conflict and authority in industry. *Occupational Psychology*. **28**, 24–33
Ridley, C. E., and H. A. Simon (1938) *Measuring Municipal Activities*. Chicago.
Riegel, J. W. (1941) *Wage Determination*. Rev. ed. Ann Arbor.
—— (1956) *Employee Interest in Company Success*. Ann Arbor.
Riley, M. W., and S. H. Flowerman (1957) Group relations as a variable in communications research. *American Sociological Review*. **16**, 174–80.
——, and J. W. Riley, Jr. (1951) A sociological approach to communications research. *Public Opinion Quarterly*. **15**, 445–60.
Roberts, D. R. (1956) A general theory of executive compensation based on statistically tested propositions. *Quarterly Journal of Economics*. **70**, 270–95.
Robinson, H. A. (1953) Job satisfaction researches of 1952. *Personnel Guidance Journal*. **32**, 22–5.
—— (1954) Job satisfaction researches of 1953. *Personnel Guidance Journal*. **33**, 26–9.
—— (1955) Job satisfaction researches of 1954. *Personnel Guidance Journal*. **33**, 520–33.
Roby, T. B., and J. T. Lanzetta (1956) Work group structure, communication, and group performance. *Sociometry*. **19**, 105–13.
Rock, M. L., and E. N. Hay (1953) Investigation of the use of tests as a predictor of leadership and group effectiveness in a job evaluation situation. *Journal of Social Psychology*. **38**, 109–19.
Roe, A. (1956) *The Psychology of Occupations*. New York.
Rogers, M. (1951) The human group: a critical review with suggestions for some alternative hypothesis. *Sociometry*. **14**, 20–31.
Rose, A. M. (1951) The social psychology of desertion from combat. *American Sociological Review*. **16**, 614–29.
—— (1952a) The potential contribution of sociological theory and research to economics. *Amercian Journal of Economics and Sociology*. **12**, 23–33.
—— (1952b) *Union Solidarity*. Minneapolis.
—— and C. B. Rose (1954) Intergroup conflict and its mediation. *International Social Science Bulletin*. **6**, 25–43.
Rosen, H., and R. A. H. Rosen (1955) *The Union Member Speaks*. New York.
—— (1957) Personality variables and role in a union business agent group. *Journal of Applied Psychology*. **41**, 131–6.
Rosenberg, S., D. E. Erlick, and L. Berkowitz (1955) Some effects of varying combinations of group members on group performance measures and leadership behaviors. *Journal of Abnormal and Social Psychology*. **51**, 195–206.

Rothe, H. F. (1946) Output rates among butter operators. *Journal of Applied Psychology*. **30**, 199–222; 320–37.
—— (1947) Output rates among machine operators. *Journal of Applied Psychology*. **31**, 484–9.
—— (1951) Output rates among chocolate sippers. *Journal of Applied Psychology*. **35**, 94–7.
Roy, D. F. (1952) Quota restriction and goldbricking in a machine shop. *American Journal of Sociology*. **57**, 427–42.
—— (1952) Do wage incentives reduce costs? *Industrial Labor Relations Review*. **5**, 195–208.
—— (1953) Work satisfaction and social reward in quota achievement: an analysis of piecework incentives. *American Sociological Review*. **18**, 507–14.
—— (1954) Efficiency and 'the Fix': informal intergroup relations in a piecework machine shop. *American Journal of Sociology*. **60**, 255–66.
Ruesch, J. (1953) Synopsis of the theory of human communication. *Psychiatry* **16**, 215–43.
Ryan, T. A. (1947) *Work and Effort*. New York.
Sampter, H. C. (1941) *Motion Study*. New York.
Sarbin, T., and D. S. Jones. (1955) The assessment of role-expectations in the selection of supervisory personnel. *Educational and Psychological Measurement*. **15**, 236–9.
Sayles, L. R., and G. Strauss (1953) *The Local Union*. New York.
Schachter, S. (1951) Deviation, rejection and communication. *Journal of Abnormal and Social Psychology*. **46**, 190–207.
——, N. Ellertson, D. McBride, and D. Gregory (1951) An experimental study of cohesiveness and productivity. *Human Relations*. **4**, 229–38.
Schaul, M. W. (1953) A study of the relationship between employee attitudes and productivity in a group of factory workers. Unpublished Ph.D. dissertation. Columbia University.
Schelling, T. C. (1956) An essay on bargaining. *The American Economic Review*. **46**, 281–306.
—— (1957) Bargaining, communication, and limited war. *Conflict Resolution*. **1**, 19–36.
Schneider, L., and L. Sverre (1952) Deficiency and conflict in industrial sociology. *American Journal of Economics and Sociology*. **12**, 49–61.
Schreiber, R. J. (1957) Estimates of expected value as a function of distribution parameters. *Journal of Experimental Psychology*. **53**, 218–20.
Schutt, W. H. (1943) *Time Study Engineering*. New York.
Schutz, W. C. (1955) What makes groups productive? *Human Relations*. **8**, 429–65.
Scott, J. C., Jr. (1957) Membership and participation in voluntary associations. *American Sociological Review*. **22**, 315–26.
Scott, M. G. (1942) *Analysis of Human Motions*. New York.
Scott, W. D. (1955) Financial incentives – why and how. *Personnel Practices Bulletin* (Melbourne). **11** (2), 8–18.

Scudder, R., and C. A. Anderson (1954) Migration and vertical occupational mobility. *American Sociological Review*. **19**, 329–34.

Seashore, S. E. (1954) *Group Cohesiveness in the Industrial Work Group*. Survey Research Center, University of Michigan.

Seeman, M. (1953) Role conflict and ambivalence in leadership. *American Sociological Review*. **18**, 373–80.

Selznick, P. (1943) An approach to a theory of organization. *American Sociological Review*. **8**, 47–54.

—— (1948) Foundations of the theory of organization. *American Sociological Review*. **13**, 25–35.

—— (1949) *TVA and the Grass Roots*. Berkeley.

—— (1957) *Leadership in Administration*. Evanston, Ill.

Shartle, C. L. (1950) Leadership aspects of administrative behavior. *Advanced Management*. **15**, 12–15.

Shaw, A. G. (1952) *The Purpose and Practice of Motion Study*. Manchester, N. H.

Shaw, M. E. (1954) Some effects of unequal distribution of information upon group performance in various communication nets. *Journal of Abnormal and Social Psychology*. **49**, 547–53.

—— (1954) Some effects of problem complexity upon problem solution efficiency in different communication nets. *Journal of Experimental Psychology*. **48**, 211–17.

—— (1954) Group structure and the behavior of individuals in small groups. *Journal of Psychology*. **38**, 139–49.

—— (1955) A comparison of two types of leadership in various communication nets. *Journal of Abnormal and Social Psychology*. **50**, 127–34.

—— and J. C. Gilchrist (1956) Inter-group communication and leader choice. *Journal of Social Psychology*. **43**, 133–8.

Shepard, H. A. (1956) Patterns of organization for applied research and development – superiors and subordinates in research. *Journal of Business*. **29**, 261–7.

Shepherd, C., and I. R. Weschler (1955) The relation between three interpersonal variable and communication effectiveness. *Sociometry*. **18**, 103–10.

Sheppard, H. L. (1954) Approaches of conflict in American industrial sociology. *British Journal of Sociology*. **5**, 324–41.

Sherif, M., and C. W. Sherif (1956) *An Outline of Social Psychology*. New York.

Shimmin, S. (1955) Incentives. *Occupational Psychology*. **29**, 240–4.

Shockley, W. (1955) Individual variations of productivity in research laboratories. *Science* (abstract). **122**, 879.

Shubik, M. (1953) The role of game theory in economics. *Kyklos*. **6**, 21–34.

—— (1956) A game theorist looks at the antitrust laws and the automobile industry. *Stanford Law Review*. **8**, 594–630.

Shumard, F. W. (1940) *A Primer of Time Study*. New York.

Siegel, S. (1957) Level of aspiration and decision making. *Psychological Review*. **64**, 253–62.
Simmel, G. (1904) The sociology of conflict — I. *American Journal of Sociology*. **9**, 490–525.
—— (1904) The sociology of conflict — II. *American Journal of Sociology*. **9**, 672–89.
—— (1904) The sociology of conflict — III. *American Journal of Sociology*. **9**, 798–811.
Simon, H. A. (1943) *Fiscal Aspects of Metropolitan Consolidation*. Berkeley, Calif.
—— (1947) *Administrative Behavior*. New York.
—— (1950) Modern organization theories. *Advanced Management*. **15**, 2–4.
—— (1951) A formal theory of the employment relationship. *Econometrica*. **19**, 293–305.
—— (1952–3) A comparison of organization theories. *The Review of Economic Studies*. **20**, 40–8.
—— (1952a) A formal theory of interaction in social groups. *American Sociological Review*. **17**, 202–11.
—— (1952b) Comments on the theory of organizations. *American Political Science Review*. **46**, 1130–39.
—— (1953) Notes on the observation and measurement of political power. *Journal of Politics*. **15**, 500–16.
—— (1953b) Birth of an organization: the economic cooperation administration. *Public Administration Review*. **13**, 227–36.
—— (1955) A behavioral model of rational choice. *Quarterly Journal of Economics*. **69**, 99–118.
—— (1956) Rational choice and the structure of the environment. *Psychological Review*. **63**, 129–38.
—— (1957) The compensation of executives. *Sociometry*. **20**, 32–5.
—— and H. Guetzkow (1955a) Mechanisms involved in group pressures on deviate members. *British Journal of Statistical Psychology*. **8**, 93–100.
—— (1955b) A model of short- and long-run mechanisms involved in pressures toward uniformity in groups. *Psychological Review*. **62**, 56–68.
——, G. Kozmetsky, and G. Tyndall (1954) *Centralization vs. Decentralization in Organizing the Controller's Department*. New York, The Controllership Foundation.
——, D. W. Smithburg, and V. A. Thompson (1950) *Public Administration*. New York.
Smith, A. (1937 (1776)) *The Wealth of Nations*. New York: Random House, Modern Library.
Smith, A. J., H. E. Madden, and R. Sobol (1957) Productivity and recall in cooperative and competitive discussion groups. *Journal of Psychology*. **43**, 251–60.
Smith, F. J., and W. A. Kerr (1953) Turnover factors as assessed by the exit interview. *Journal of Applied Psychology*. **37**, 352–5.

Smith, P. C. (1953) The curve of output as a criterion of boredom. *Journal of Applied Psychology*. **37**, 69–74.

Solomon, D. N. (1954) Sociological research in a military organization. *Canadian Journal of Economics and Political Science*. **20**, 531–41.

Spector, A. J. (1956) Expectations, fulfillment and morale. *Journal of Abnormal and Social Psychology*. **52**, 51–6.

Spriegel, W. R., and C. E. Myers, eds (1953) *The Writings of the Gilbreths*. Homewood, Ill.

Stagner, R. (1954) Attitude toward authority: an exploratory study. *Journal of Social Psychology*. **40**, 197–210.

——, D. R. Flebbe, and E. V. Wood (1952) Working on the railroad: a study of job satisfaction. *Personnel Psychology*. **2**, 293–306.

Stansfield, R. G. (1951) Levels of expectation in productivity. *Occupational Psychology*. **25**, 25–34.

Steiner, I. D., and J. S. Dodge (1956) Interpersonal perception and role structure as determinants of group and individual efficiency. *Human Relations*. **9**, 467–80.

Stephan, F. F. (1952) The relative rate of communication between members of small groups. *American Sociological Review*. **17**, 482–6.

—— and E. G. Mishler (1952) The distribution of participation in small groups: an exponential approximation. *American Sociological Review*. **17**, 398–608.

Stewart, D. D. (1951) The place of volunteer participation in a bureaucratic organization. *Social Forces*. **29**, 311–17.

Stockford, L. O., and K. R. Kunze (1950) Psychology and the pay check. *Personnel*. **27**, 2–15.

Stogdill, R. M., C. L. Shartle, R. J. Wherry, and W. E. Jaynes (1955) A factorial study of administrative behavior. *Personnel Psychology*. **8**, 165–80.

Stone, R. C. (1952a) Mobility factors as they affect workers' attitudes and conduct toward incentive systems. *American Sociological Review*. **17**, 58–64.

—— (1952b) Conflicting approaches to the study of worker-manager relations. *Social Forces*. **31**, 117–24.

—— (1953) Factory organization and vertical mobility. *American Sociological Review*. **18**, 28–35.

Story, M. L. (1953) Defining the administrative function. *Journal of Educational Research*. **46**, 371–4.

Stouffer, S. A. (1949) An analysis of conflicting social norms. *American Sociological Review*. **14**, 707–17.

—— and J. Toby (1951) Role conflict and personality. *American Journal of Sociology*. **56**, 395–406.

——, *et al.* (1949) *The American Soldier: Adjustment during Army Life*. Princeton.

Strauss, G. (1953) Factors in the unionization of a utilities company: a case study. *Human Organization*. **12**, 17–25.

Strauss, G. and L. R. Sayles (1952) Patterns of participation in local unions. *Industrial and Labor Relations Review*. **6**, 31–43.

—— (1953) Occupation and the selection of local union officers. *American Journal of Sociology*. **58**, 585–91.

Strodtbeck, F. L., and A. P. Hare (1954) Bibliography of small group research (1900–1953). *Sociometry*. **17**, 101–93.

Sturmthal, A., ed. (1957) *Contemporary Collective Bargaining in Seven Countries*. Ithaca.

Taft, R. (1953) The social grading of occupations in Australia. *British Journal of Sociology*. **4**, 181–7.

Talland, G. A. (1954) The assessment of group opinion by leaders and their influence on its formation. *Journal of Abnormal and Social Psychology*. **49**, 431–4.

—— (1955) Task and interaction process: some characteristics of therapeutic group discussion. *Journal of Abnormal and Social Psychology*. **50**, 105–9.

Tannenbaum, A. S. (1954) The relationship between personality and group structure. Ph.D. thesis, Syracuse University.

—— (1956) Mechanisms of control in local trade unions. *British Journal of Sociology*. **7**, 306–13.

—— (1956) The concept of organizational control. *Journal of Social Issues*. **12**, 50–60.

—— (1956) Control structure and union functions. *American Journal of Sociology*. **61**, 536–45.

—— and R. L. Kahn (1957) Organizational control structure: a general descriptive technique as applied to four local unions. *Human Relations*. **10**, 127–40.

Tannenbaum, R. (1949) The manager concept: a rational synthesis. *Journal of Business*. **22**, 225–41.

—— (1950) Managerial decision-making. *Journal of Business*. **23**, 22–9.

Tawney, R. H. (1937) *Religion and the Rise of Capitalism*. New York.

Taylor, F. W. (1907) On the art of cutting metals. *Transactions of the A.S.M.E.* **28**, 31–350.

—— (1911) *The Principles of Scientific Management*. New York.

—— (1919) *Shop Management*. New York.

—— (1947) *Scientific Management*. New York.

Tead, O. (1929) *Human Nature and Management*. New York.

Thibaut, J. (1950) An experimental study of the cohesiveness of underprivileged groups. *Human Relations*. **3**, 251–78.

—— and J. Coules (1952) The role of communication in the reduction of interpersonal hostility. *Journal of Abnormal and Social Psychology*. **47**, 770–7.

Thirlby, G. F. (1952) The economist's description of business behaviour. *Economica*. **19**, 148–67.

Thompson, C. B. (1917) *The Theory and Practice of Scientific Management*. New York.

Thorndike, E. L. (1927) The law of effect. *American Journal of Psychology*. **39**, 212–22.
—— (1938) The effect of discussion upon the correctness of group decisions when the factor of majority influence is allowed for. *Journal of Social Psychology*. **9**, 343–62.
Thorner, I. (1952) Ascetic Protestantism and the development of science and technology. *American Journal of Sociology*. **58**, 25–33.
Thrall, R. M., C. H. Coombs, and R. L. Davis (1954) *Decision Processes*. New York.
Tiffin, J., B. J. Parker, and R. W. Habereat (1947) The analysis of personnel data in relation to turnover on a factory job. *Journal of Applied Psychology*. **36**, 615–16.
Titus, H. E., and E. P. Hollander (1957) The California F scale in psychological research: 1950–1955. *Psychological Bulletin*. **54**, 47–64.
Toby, J. (1952) Some variables in role conflict analysis. *Social Force*. **30**, 323–7.
Tolman, E. C. (1932) *Purposive Behavior in Animals and Man*. Berkeley.
—— and E. Brunswick (1935) The organism and the causal texture of the environment. *Psychological Review*. **42**, 43–77.
Torrance, E. P. (1953) Methods of conducting critiques of group problem solving performance. *Journal of Applied Psychology*. **37**, 394–8.
—— (1954) The behavior of small groups under the stress conditions of "survival." *American Sociological Review*. **19**, 751–5.
—— (1955) Perception of group functioning as a predictor of group performance. *Journal of Social Psychology*. **42**, 271–82.
—— (1957) Group decision-making and disagreement. *Social Forces*. **35**, 314–18.
Trapp, E. P. (1955) Leadership and popularity as a function of behavioral predictions. *Journal of Abnormal and Social Psychology*. **51**, 452–7.
Trist, E. L., and K. W. Bamforth (1951) Some social and psychological consequences of the longwall method of coal-getting. *Human Relations*. **4**, 3–38.
Trow, D. B. (1957) Autonomy and job satisfaction in task-oriented groups. *Journal of Abnormal and Social Psychology*. **54**, 204–7.
Troxell, J. P. (1954) Elements in job satisfactions. *Personnel*. **31**, 199–205.
Truman, D. B. (1951) *The Governmental Process*. New York.
Turner, A. N. (1955) Interaction and sentiment in the foreman–worker relationship. *Human Organization*. **14**, 10–16.
—— (1957) Foreman, job, and company. *Human Relations*. **10**, 99–112.
Turner, K. H. (1947) The Navy disbursing officer as a bureaucrat. *American Sociological Review*. **12**, 342–8.
Turner, R. H. (1956) Role-taking, role standpoint, and reference-group behavior. *American Journal of Sociology*. **61**, 316–28.
Urwick, L. (1943) *The Elements of Administration*. New York.

Urwick, L. (1953) Profitably using the general staff position in business. *American Management Association General Management Series, No. 165.*
Van Zelst, R. H. (1952) Sociometrically selected work teams increases production. *Personnel Psychology.* **5**, 175–85.
—— (1951) Worker popularity and job satisfaction. *Personnel Psychology.* **4**, 405–12.
Venable, T. C. (1954) The relationship of selected factors to the social structures of a stable group. *Sociometry.* **17**, 355–7.
Vernon, H. M. (1921) *Industrial Fatigue and Efficiency.* London.
Villiers, R. (1954) *The Dynamics of Industrial Management.* New York.
Viteles, M. S. (1932) *Industrial Psychology.* New York.
—— (1934) *The Science of Work.* New York.
—— (1953) *Motivation and Morale in Industry.* New York.
—— (1955) Motivation and morale – whose responsibility? *Personnel Practices Bulletin* (Melbourne). **11** (1), 27–42.
Vollmer, H. M. and J. A. Kinney (1955) Age, education and job satisfaction. *Personnel.* **32**, 38–43.
Von Mises, L. (1944) *Bureaucracy.* New Haven.
Von Neumann, J. (1928) Zur Theorie der Gesellschaftsspiele. *Mathematische Annalen.* **100**, 295–320.
—— (1937) Über ein ökonomisches Gleichungssystem und eine Verallgemeinerung des Brouwerschen Fixpunktsatzes. *Ergebnisse eines Mathematik Kolloquiums.* **8**, 73–83.
—— and O. Morgenstern (1944) *Theory of Games and Economic Behavior.* Princeton.
Wallin, P. (1950) Cultural contradictions and sex roles: a repeat study. *American Sociological Review.* **15**, 288–93.
Walter, J. E. (1957) Dividend policy and the process of choice. Unpublished ms.
Warren, R. L. (1949) Social disorganization and the inter-relationship of cultural roles. *American Sociological Review.* **14**, 83–7.
Warriner, C. K. (1955) Leadership in the small group. *American Journal of Sociology* (abstract). **60**, 361–9.
Watson, W. F. (1935) *Machines and Man.* London.
Weber, M. (1930) *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism.* Parsons, trans. New York.
—— (1946) *From Max Weber: Essays in Sociology.* Gerth and Mills, trans. Oxford.
—— (1947) *The Theory of Social and Economic Organization.* Henderson and Parsons, trans. Oxford.
Wechsler, D. (1952) *The Range of Human Capacities.* Baltimore.
Weiss, E. C. (1957) Relation of personnel statistics to organizational structure. *Personnel Psychology.* **10**, 27–42.
Weiss, R. S. (1956) A structure-function approach to organization. *Journal of Social Issues.* **12**, 61–7.

Weiss, R. S. and E. Jacobson (1955) A method for the analysis of the structure of complex organizations. *American Sociological Review*. **20**, 661–8.
Weitz, J. (1952) A neglected concept in the study of job satisfaction. *Personnel Psychology*. **5**, 201–5.
Weschler, I. R., M. Kahane, and R. Tannenbaum (1952) Job satisfaction productivity and morale: a case study. *Occupational Psychology*. **26**, 1–14.
Whitehead, T. N. (1938) Social motives in economic activities. *Occupational Psychology*. **12**, 271–90.
Whitin, T. M. (1954) On the span of central direction. *Naval Research Logistics Quarterly*. **1**, 25–35.
Whorf, B. L. (1956) *Language, Thought, and Reality*. New York.
Whyte, W. F. (1947) *Human Problems of the Restaurant Industry*. New York.
—— (1948) Incentives for productivity: the Bundy Lubing Company case. *Applied Anthropology*. **71**, 1–16.
—— (1952) Economic incentives and human relations. *Harvard Business Review*. **30**, 73–80.
—— (1953) Interviewing for organizational research. *Human Organization*. **12**, 15–22.
—— *et al.* (1955) *Money and Motivation*. New York.
Wickert, F. R. (1951) Turnover and employees' feelings of ego-involvement in the day-to-day operations of a company. *Personnel Psychology*. **4**, 185–97.
Wickham, O. P. (1952) Labour turnover as a dynamic process. *Bulletin of Industrial Psychology and Personnel Practices*. **8**, 3–12.
Wiles, P. J. D. (1951) Notes on the efficiency of labour. *Oxford Economic Papers*, n.s. **3**, 158–80.
Willerman, B. (1949) Group identification in industry. Unpublished doctoral thesis, Massachusetts Institute of Technology.
—— and L. Swanson (1953) Group prestige in voluntary organizations: a study of college sororities. *Human Relations*. **6**, 57–77.
Williams, J. (1955) The incentive in bonus payment schemes. *Bulletin British Psychological Society* (abstract). **27**, 9.
Wilson, J. R. (1952) Maximization and business behavior. *The Economic Record*. **28**, 29–39.
Wispe, L. G., and K. E. Lloyd (1955) Some situational and psychological determinants of the desire for structured interpersonal relations. *Journal of Abnormal and Social Psychology*. **51**, 57–60.
Wolman, B. (1956) Leadership and group dynamics. *Journal of Social Psychology*. **43**, 11–25.
Worthy, J. C. (1950a) Factors influencing employee morale. *Harvard Business Review*. **29**, 61–73.
—— (1950b) Organizational structure and employee morale. *American Sociological Review*. **15**, 169–79.
Wotton, G. (1955) Wage incentives in operation – Case Study No. 7. *Personnel Practices Bulletin*. **11**, 19–27.
Woytinsky, W. S. (1942) *Three Aspects of Labor Dynamics*. Washington, D. C.

Wrape, H. E. (1952) Tightening work standards. *Harvard Business Review.* **30**, 64–74.

Wright, Q. (1951) The nature of conflict. *Western Political Quarterly.* **4**, 193–209.

Wyatt, S. (1934) *Incentives in Repetitive Work*, (cited in Viteles 1953).

—— (1953) A study of output in two similar factories. *British Journal of Psychology.* **44**, 5–17.

Yoder, D. (1948) *Demands for Labor: Opportunities for Research.* New York.

Yost, E. (1949) *Frank and Lillian Gilbreth.* New Brunswick, N. J.

Young, H. (1954) The role of the extended family in a disaster. *Human Relations.* **7**, 383–91.

Yuker, H. E. (1955) Group atmosphere and memory. *Journal of Abnormal and Social Psychology.* **51**, 17–23.

Zajonc, R. (1954) Cognitive structure and cognitive turning. Ph.D. thesis, University of Michigan.

Zaleznik, A. (1956) *Worker Satisfaction and Development: A Case Study of Work and Social Behavior in a Factory Group.* Harvard University, Division of Research, Graduate School of Business Administration. Boston.

Zeleney, L. D. (1939) Sociometry of morale. *American Sociological Review.* **4**, 799–808.

Zentner, H. (1955) Primary group affiliation and institutional group morale. *Social Science Research.* **40**, 31–4.

Zeuthen, F. (1930) *Problems of Monopoly and Economic Welfare.* London.

Ziller, R. C. (1957) Group size: a determinant of the quality and stability of group decisions. *Sociometry.* **20**, 165–73.

الدليل الرقمى للمتغيرات

٣,١	المطالبة بالرقابة أو التحكم .
٣,٢	التأكيد على مصداقية السلوك .
٣,٣	مقدار العلاقات الشخصية .
٣,٤	استيعاب قواعد المنظمة بجعلها جزءًا من ثقافتها .
٣,٥	استخدام التصنيف كأسلوب فى اتخاذ القرار .
٣,٦	البحث عن بدائل .
٣,٧	صرامة السلوك .
٣,٨	الحد الذى تدرك فيه الأهداف على اعتبار أنها مشتركة بين أعضاء المجموعة .
٣,٩	ميل أعضاء المجموعة إلى حماية بعضهم بعضًا من الضغوط الخارجية .
٣,١٠	السلوك الدفاعى لدى الفرد .
٣,١١	صعوبات العملاء .
٣,١٢	استخدام مصيدة السلطة .
٣,١٣	الإحساس بالحاجة إلى اتخاذ الموقف الدفاعى فى سلوك الفرد .
٣,١٤	تفويض السلطة .
٣,١٥	التدريب على قدرات متخصصة .
٣,١٦	الفرق بين الأهداف التنظيمية والإنجاز .
٣,١٧	تشعب المصالح .
٣,١٨	تكاليف تغيير الموظفين .
٣,١٩	الصراع بين الوحدات الفرعية للمنظمة .
٣,٢٠	مضمون القرارات .
٣,٢١	استيعاب الأهداف التنظيمية من قبل المشاركين .
٣,٢٢	توضيح للأيديولوجيات السائدة فى الوحدات الإدارية الفرعية .

٣,٢٣	استيعاب الأهداف الفرعية من قبل المشاركين .
٣,٢٤	مدى جاهزية أو فاعلية أهداف المنظمة .
٣,٢٥	توظيف القواعد العامة والمحايدة (غير الشخصية) .
٣,٢٦	درجة وضوح علاقات القوة أو السلطة والصلاحية فى إطار المجموعة .
٣,٢٧	المدى الذى يتم فيه التمسك بقواعد المساواة .
٣,٢٨	شرعية الدور الإشرافى .
٣,٢٩	مستوى التوتر فى العلاقات الشخصية .
٣,٣٠	المعلومات الخاصة بالمستوى الأدنى من السلوك المقبول .
٣,٣١	الإشراف المباشر .
٣,٣٢	استبدادية المشرفين .
٣,٣٣	السلوك العقابى لإدراك الدور الإشرافى .
٣,٣٤	الرضاء .
٣,٣٥	البحث .
٣,٣٦	القيمة المتوقعة للمكافأة .
٣,٣٧	مستوى الطموح .
٣,٣٨	الدافع للإنتاج .
٣,٣٩	خاصية مجموعة البدائل المستثارة .
٣,٤٠	النتائج المدركة للبدائل المستثارة .
٣,٤١	الأهداف الفردية .
٣,٤٢	التوفر الموضوعى للبدائل الخارجية .
٣,٤٣	المشاركة الملموسة فى اتخاذ القرارات .
٣,٤٤	تحكم المنظمة .
٣,٤٥	تعقيد المهمة .
٣,٤٦	القدرة الحسابية للفرد .

٣,٤٧	برنامج الحوافز .
٣,٤٨	سلوك الأفراد المحيطين .
٣,٤٩	البدائل المدركة للمشاركة .
٣,٥٠	عدد العاطلين عن العمل .
٣,٥١	قوة ضغوط المجموعة .
٣,٥٢	اتجاه ضغوط المجموعة .
٣,٥٣	الاندماج مع المجموعة .
٣,٥٤	اتساق رأى المجموعة .
٣,٥٥	معدل تحكم المجموعة فى البيئة .
٣,٥٦	التفاعل داخل المجموعة .
٣,٥٧	تلاحم المجموعة .
٣,٥٨	مقدار التنافس بين أعضاء المجموعة .
٣,٥٩	اعتماد الترقية التنظيمية على الاداء .
٣,٦٠	فعالية المعايير الذاتية .
٣,٦١	اعتماد المكافأة المادية على الاداء .
٣,٦٢	حجم مجموعة العمل .
٣,٦٣	مدى برمجة الأنشطة .
٣,٦٤	المستوى الإدارى فى المنظمة .
٣,٦٥	المكانة المدركة للمجموعة .
٣,٦٦	حاجات الأفراد المشبعة فى المجموعة .
٣,٦٧	التنافس .
٣,٦٨	وضع المجموعة فى المجتمع .
٣,٦٩	المعايير الفردية .
٣,٧٠	النجاح فى إنجاز أهداف المجموعة .

٣,٧١	مستوى مكانة أعضاء المجموعة .
٣,٧٢	وضوح المجموعة .
٣,٧٣	تميز المجموعة .
٣,٧٤	حجم المجموعة .
٣,٧٥	معدل نمو المجموعة .
٣,٧٦	معايير المجموعة المتعلقة بالمكانة .
٣,٧٧	مستوى مكانة خبرة الفرد .
٣,٧٨	مستوى التعرض للاتصال .
٣,٧٩	الضغط الثقافى للمشاركة .
٣,٨٠	التجانس فى الخلفية .
٣,٨١	حجم المجموعة .
٣,٨٢	التشابه فى المراكز الحالية .
٣,٨٣	التسامح تجاه قبول أهداف الفرد .
٣,٨٤	استقلالية أهداف الفرد .
٣,٨٥	المدى الذى يمكن أن تساند فيه ضغوط المجموعة المطالب التنظيمية .
٣,٨٦	التشابه بين القواعد .
٣,٨٧	تشابه الوضع الاجتماعى .
٣,٨٨	مركزية الثقافة .
٤,١	توازن منافع الحوافز على حساب منافع المساهمة
٤,٢	ميول الفرد المشارك الى ترك المنظمة .
٤,٤	الرغبة المدركة لترك المنظمة .
٤,٥	الرضا عن الوظيفة .
٤,٦	تطابق خصائص الوظيفة مع الخصائص الشخصية للفرد .
٤,٧	إمكانية التنبؤ بالعلاقات الوسيلية فى الوظيفة .

٤,٨	توافق متطلبات العمل مع متطلبات الأدوار الأخرى .
٤,٩	تناسق الأساليب الإشرافية مع استقلالية الموظف .
٤,١٠	مقدار المكافآت .
٤,١١	مشاركة الفرد فى تحديد مهمة العمل .
٤,١٢	مستوى التعليم .
٤,١٣	معدل التغيير السابق فى المكانة أو الدخل .
٤,١٤	انسجام أنماط وقت العمل مع الأوقات الخاصة بالأدوار الأخرى .
٤,١٥	حجم مجموعة العمل .
٤,١٦	حجم المنظمة .
٤,١٧	الإمكانية المدركة للتنقل بين المنظمات .
٤,١٨	عدد بدائل المنظمات الخارجية المدركة .
٤,١٩	مستوى النشاط التجارى .
٤,٢٠	نوع المشارك .
٤,٢١	عمر المشارك .
٤,٢٢	المكانة الاجتماعية للمشارك .
٤,٢٣	تقنية الاقتصاد .
٤,٢٤	طول الخدمة .
٤,٢٥	التخصص .
٤,٢٦	عدد المنظمات المرئية .
٤,٢٧	مكانة المنظمة .
٤,٢٨	وضوح المنظمة .
٤,٢٩	تجانس الاتصالات الشخصية .
٤,٣٠	وضوح الفرد .
٤,٣١	تميز الفرد .

٤,٣٢	الميل نحو البحث .
٤,٣٣	التعود على وظيفة أو منظمة معينة .
٥,١	الصراع المدرك .
٥,٢	عدم اليقين الشخصى من البدائل .
٥,٣	عدم صلاحية البدائل للمقارنة الشخصية .
٥,٤	عدم القبول الشخصى للبدائل .
٥,٥	الدافع من أجل تقليص الصراع .
٥,٦	البحث عن ايضاحات .
٥,٧	البحث عن بدائل جديدة .
٥,٨	وجود بدائل معتلة .
٥,٩	ضغوط الوقت .
٥,١٠	وقت اتخاذ القرار .
٥,١١	مقدار الخبرة الماضية .
٥,١٢	تعقيد موقف اتخاذ القرار .
٥,١٣	التباين بين مستويات الطموح والإنجاز .
٥,١٤	عطاء البيئة .
٥,١٥	الشعور بالحاجة إلى اتخاذ قرار مشترك .
٥,١٦	الاختلاف فى الأهداف .
٥,١٧	الاختلاف فى الادراكات .
٥,١٨	الصراع بين المجموعات .
٥,١٩	الاعتماد المتبادل على مصادر محدودة .
٥,٢٠	الاعتماد المتبادل بين أوقات تنفيذ الأنشطة .
٥,٢١	مستوى المنظمة .
٥,٢٢	الجوانب الذاتية بالنسبة لفعالية الأهداف التنظيمية .

٥,٢٣	عدد مصادر المعلومات المستقلة .
٥,٢٤	توزيع عملية المعلومات .
٥,٢٥	توظيف العمليات التحليلية لحل الصراع .
٥,٢٦	نوع الصراع التنظيمي .
٦,١	برمجة النشاطات .
٦,٢	القدرة على التنبؤ بالنشاطات .
٦,٣	تكرار النشاطات .
٦,٤	محتوى البرنامج .
٦,٥	تيسير ملاحظة نشاطات الوظائف .
٦,٦	تيسير ملاحظة منتج الوظائف .
٦,٧	تيسير ربط النشاطات بالوظائف .
٦,٨	الحاجة لتنسيق النشاط .
٦,٩	الحاجة لتنسيق المخرج .
٦,١٠	حرية التصرف .
٦,١١	محور الاهتمام .
٦,١٢	تمييز الأهداف الفرعية .
٦,١٣	الأهداف الفرعية .
٦,١٤	محتوى الاتصال في المجموعة .
٦,١٥	محور المعلومات .
٦,١٦	تقسيم العمل في المنظمة .
٦,١٧	فترة الاهتمام .
٦,١٨	ضغط الوقت .
٦,١٩	اعتماد الاندماج على الروابط المعرفية .
٦,٢٠	فاعلية المثير الموجه للاهتمام في تغيير تركيز الأهداف .

٦,٢١	التخصص حسب البرامج الفرعية .
٦,٢٢	الاعتماد المتبادل بين الوحدات التنظيمية الفرعية .
٦,٢٣	تحمل وقبول الاعتماد المتبادل .
٦,٢٤	توحيد أو معايرة الموقف .
٦,٢٥	نوع التنسيق .
٦,٢٦	كفاءة الاتصال .
٦,٢٧	استيعاب عدم اليقين .
٦,٢٨	مركز استيعاب عدم اليقين .
٦,٢٩	هيكل تأثير المنظمة .
٦,٣٠	استخدام الحقائق القانونية .
٦,٣١	استخدام قناة الاتصال .
٧,١	تكاليف الإبداع .
٧,٢	استمرارية البرنامج .
٧,٣	البحث .
٧,٤	الرضا .
٧,٥	نوع عملية التأثير .
٧,٦	نوع مشكلة الاختيار .
٧,٧	استخدام قواعد اتخاذ القرار عند مستوى مقبول .
٧,٨	تعقيد البيئة .
٧,٩	استخدام التغييرات المحلية فى البرامج .
٧,١٠	نوع حل المشكلات المستخدمة .
٧,١١	الخبرة الماضية .
٧,١٢	معدل الإبداع .
٧,١٣	تأسيس الإبداع .

٧,١٤	النزعة الطبيعية لاشتراك أعضاء المنظمة فى نشاط ما .
٧,١٥	ضغط الوقت .
٧,١٦	وضوح الأهداف.
٧,١٧	توزيع الموارد .
٧,١٨	هيكل الاتصالات .
٧,١٩	ترتيب عرض البدائل .
٧,٢٠	نوع الإبداع .
٧,٢١	نوع التحليل الى عوامل .
٧,٢٢	تقسيم العمل التنظيمى .
٧,٢٣	سرعة حل المشكلات .
٧,٢٤	الحساسية نحوالإبداعات .
٧,٢٥	العلاقة بحاجات الوحدة التنظيمية .
٧,٢٦	نوع التنسيق .
٧,٢٧	مدى اشتراك المستويات العليا فى الإبداع .
٧,٢٨	الاعتماد المتبادل بين الوحدات الفرعية .

المترجم في سطور

*** الدكتور عبدالرحمن بن أحمد هيجان .**

- من مواليد الدرب ١٣٧٤هـ .

*** المؤهل العلمي :**

- درجة الدكتوراه في الإدارة العامة من جامعة بتسبرج بالولايات المتحدة الأمريكية ، عام ١٤١١هـ ، تخصص تنظيم إداري .

*** الوظيفة الحالية :**

- مدير عام الاستشارات بمعهد الإدارة العامة .

*** الأنشطة العلمية :**

- المدخل الإبداعي في حل المشكلات .
- ضغوط العمل .
- إدارة الجودة الكلية في الحكومة .
- المنظمات .
- معوقات الإبداع في المنظمات السعودية .

مراجع الترجمة فى سطور

* الدكتور عبداللطيف بن صالح بن إبراهيم العبداللطيف

- من مواليد بريدة ١٣٧٣هـ - ١٩٥٣م .

*** المؤهل العلمى :**

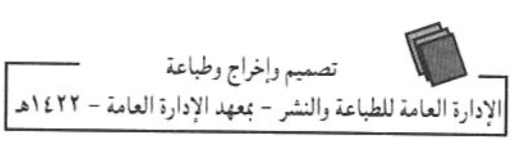
- درجة الدكتوراه فى تنمية الموارد البشرية من جامعة غربى مشغن بالولايات المتحدة الأمريكية ، عام ١٩٩٥م .

*** الوظيفة الحالية :**

- مدير عام مركز البحوث - أستاذ تنمية الموارد البشرية المساعد معهد الإدارة العامة .

*** الأنشطة العلمية :**

- العقود الإدارية فى المملكة العربية السعودية - بحث لندوة العقود الإدارية .
- التدريب الإدارى والتوظيف - ورقة عمل مقدمة ليوم المهنة .
- دور معهد الإدارة العامة فى تنمية الموارد البشرية .
- مراجعة مترجمات وتحكيم بحوث .
- مقالات قصيرة متخصصة .


تصميم وإخراج وطباعة
الإدارة العامة للطباعة والنشر - بمعهد الإدارة العامة - ١٤٢٢هـ

هذا الكتاب

موجه إلى طلاب ودارسى الإدارة بشكل عام والمنظمات بشكل خاص ، حيث يقدم موضوعات نظريات التنظيم فى جوانبها المختلفة بأسلوب شيق وسلس ، مع ضرب العديد من الأمثلة من واقع المنظمات فى مجالات التنظيم والتحفيز والصراع والإبداع. إن هذا الكتاب يعد حقيقة سفراً جامعًا لفنون الإدارة وعلم النفس وعلم الاجتماع والصناعة والفن والتسلية .

يهدف هذا الكتاب إلى فهم المنظمات من خلال القضايا والمسائل المتعلقة بالمنظمات ، والتى تعد شروحاً أو تعبيرات حول السلوك الإنسانى للأفراد ، لقد تم فى هذا الكتاب استعراض أدبيات نظرية التنظيم بدءًا بتلك النظريات التى تنظر إلى الموظف على أنه أداة أو وسيلة غير فعالة فى أداء العمل ، ومروراً بالنظريات التى اهتمت بالجوانب التحفيزية والتأثيرية للسلوك الإنساني ، وانتهاءً بالنظريات التي اهتمت بشكل خاص بالعمليات المعرفية والتى تعد محوراً رئيسًا فى شرح السلوك فى المنظمات .

يتميز هذا الكتاب بما يلى :

* يحتوى على العديد من الأفكار المفيدة عن المنظمات .
* يعطى اهتماماً أكبر للملاحظات العملية أو التجريبية مقابل التوقعات النظرية .
* يتطرق إلى التحليل العقلانى مقابل العمل المبنى على الأحكام أو القواعد .
* يغطى السياقات والأطر التاريخية والاجتماعية والتفسيرية للمنظمات .
* يلخص كماً هائلاً من الجوانب التنظيرية ، الإثبات التجريبى للنظريات .
* يناقش العديد من الافتراضات حول السلوك الإنسانى فى المنظمات .
* يعد من المراجع المتخصصة فى نظريات التنظيم لما يتضمنه من مفاهيم ومصطلحات وأطر مهمة .

ردمك : ٢-٠٦٥-١٤-٩٩٦٠

تصميم وإخراج وطباعة
الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة - ١٤٢٢هـ